جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة
نجلاء عدنان القرالة

إشراف
الدكتور ملوح باجي الخريشا

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2008

الاراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى من أمن العلم وزرعه فينا , إلى من بذل الغالي والنفيس ليرى أبناءه وقد بلغوا مراتب العلا، إلى رمز الحنان الثرى, والعطاء المتدفق .... والدي - أطال الله عمره ومنحه الصحة والعافية- .... إلى من أجد في دعواتها درعاً يقين من كل شر, إلى صاحبة القلب الكبير التي أرى فيها أسمى وأنبل معاني الحب والحنان، أقدم بعضاً من فضلها أمي _حفظها الله_ .... إلى سماء العطاء، والى شمعة المحبة، وبسمة الحياة أخوتي، هم جميعاً سند قوتي وسر عزيمتي، إلى دفعة النور، إلى بسمة الماضي والحاضر والمستقبل .... صباح، إلى من لها في قلبي مكانه وفي نفسي منزلة إلى خفقة الروح ورفيقتها .... أم إيهاب ....، إلى من رسمت بسمتها أجمل معاني الحياة، إلى منة عيني .... أم قصي، إلى رمز المودة والرحمة وعنوانه المثالي، إلى زهرة عمري أخي شادي.

أهدي هذا الجهد حباً وعرفاناً وتقديراً

نجلاء القرالة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين محمد الصادق الامين عليه افضل الصلوات واتم التسليم

بعد ان من الله علي بأتمام الرسالة وخرجت بالشكل الذي عليه لا يـسعني الا ان اتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لكل من اسهم في اخراج هـذه الرسـالة لتبدو بالصورة المتوخاه، وعلى رأس من اسهم في ذلك وكان لي بمثابـة المرشـد الموجه الذي لن انسى فضله علي الدكتور الفاضل ملوح بـاجي الخريـشا، الـذي اشرف على هذه الرسالة وتابعها منذ ان كانت فكرة حتى ولدت ورأت النور، وتابع العمل بها خطوة خطوة حتى خرجت الى حيز الوجود، جزاه الله عني خير الجزاء.

كما ويسعني ان اتقدم بعميق الشكر واصدقه من اسـاتذتي اعـضاء لجنـة المناقشة الدكتور عاطف بن طريف، الدكتور حسن الطعـاني، والـدكتورة منيـرة الشرمان , على تفضلهم بمناقشة رسالتي وعلى ما ابدوه من ملاحظات كـان لهـا اطيب الاثر في اثراء الدراسة وتقويتها، كما واتقدم بالشكر والعرفان لاساتذتي فـي قسم الاصول والادارة التربوية في جامعة مؤتة.

اعترفا بالجميل والعرفان اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الخال محي الـدين القرالة وجميع الاخوة لما قدماه لي من دعم وتشجيع طيلة فترة الدراسة جـزاهم الله خير الجزاء.

نجلاء عدنان القرالة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم

نجلاء عدنان القرالة

جامعة مؤتة, 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين لغرض جمع البيانات وزعت على أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (96) للعام الدراسي 2006-2007 وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي ومعامل الارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كان ترتيب القيم الشخصية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك على النحو التالي ومرتبة تنازلياً القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الاجتماعية، القيم لاقتصادية، القيم السياسية، القيم الجمالية.

2- إن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك على النحو التالي ومرتبة تنازلياً الديمقراطي، الاتوقراطي، الترسلي.

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\geq0,05$) للقيم الدينية والسياسية والنظرية، تعزى لمتغير الجنس، حيث ظهر أثر التفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي للقيم النظرية، وكان لصالح الإناث .

4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\geq0,05$) للقيم الاقتصادية وأيضا للقيم الشخصية مجتمعة تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الشخصية تعزى لمتغير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.

6- توجد علاقة دالة إحصائيا للنمط الأوتوقراطي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وللأنماط مجتمعة. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية تعزى لمتغير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.

7- توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى الدلالة ($\alpha\geq0,05$) بين النمط الأوتوقراطي والقيم النظرية والجمالية وتوجد علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي والقيم النظرية والجمالية والاجتماعية .

Abstract

Personal values and relationship to the leadership styles of the secondary schools principals in Al-karak governorate from their point of View

Najla Adnan Alagralh

Mu'tah University, 2008

The study aimed to identify the personal values and their relationship To prevailing leadership styles of secondary schools principals in Al-karak governorate. To achieve the study goals ,a questionnaire was developed to collect the data .the questionnaire was distributed To a sample consisted of (96) of the secondary school principles for the academic year 2006-2007 To answer the study questions ,means, standard deviations, 3-way ANOVA and person correlation coefficients were utilized .

The study reached the following findings.

1- The ranked order of personal values of the secondary schools principals in Al-karak governorate were (religion values, theoretical values, social values economic values political values, and aesthetical values.
2- The common leadership styles of the secondary school principals Al-karak governorate in descending order were democratic, autocratic, free-rein.
3- There was showed significant differences ($0, 05 \geq \alpha$) between religious, political, and theoretical values due to gender, for the fever of female principals, and there was a significant difference in theoretical values due to the interaction between gender and qualification.
4- There was a significant relationship was found ($0, 05 \geq \alpha$) in eco anomic values and personal values combined due to experience and qualifications.
5- There was a significant difference of secondary school principals in personal values due to gender, experience and qualification.
6- There was a significant relationship in autocratic style and all leadership styles due to qualification. But there were no significant difference in leadership styles due to gender, experience and qualification.
7- There was a significant relationship between autocratic style and theoretical and aesthetical values of ($0, 05 \geq \alpha$) level, and There was a significant relationship between democratic style and theoretical, social, and aesthetical values.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تشهد المجتمعات الإنسانية المعاصرة تطورات سريعة في جميـع المجـالات التعليمية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسيه، ويعود الفـضل فـي تلـك التطورات إلى التقدم التكنولوجي الكبير الذي شهده العالم خلال قرن العشرين، ولـم تكن تلك التطورات بمعزل عن قيم الإنسان ومعتقداته بل صاحبها تغير واضح فـي القيم الشخصية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنظرية والجمالية.

تعد القيم الشخصية من العناصر الاساسية للثقافة التنظيمية، فهي تؤثر تـأثير كبير في حياة الأفراد الخاصة والعملية بوصفها احد المكونات الأساسية للشخـصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم وهي بذلك توفر إطـاراً مهمـاً لتوجيه سلوك الإفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة هي ما يعتبـره الفـرد مهماً وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً ومتوافقاً مع مـا يؤمن به من قيم(العمري2005).

وتظهر قيم الشخص ومبادئه بصورة واضحة في مجال عمله وفي تعامله مع الآخرين في مواقف معينه، كمدى التزامه ومواظبته في العمل، وأيضاً في احترامـه لقوانين ولوائح ونظام العمل وفي مدى حرص الشخص على إحراز التقدم والنمو في العمل والمساندة والخدمة و........الخ. وتعتبر هذه العناصر الهامة التي تعتمد عليها في وضع تقارير الكفاءة عن العاملين وفي اختيار العاملين الجدد في الفترة الأولـى من التحاقهم بالعمل(السيدوهناء،1996).

تؤثر القيم في سلوك مدير المدرسة وفي اتخاذ لقراراته التربوية، فالقيم التـي يتبناها مدير المدرسة تعد عوامل هامه محددة لسلوكه، فعندما يؤدي سلوكاً معيناً أو إنجاز مسار معيناً فأنه يفعل ذلك وفي ذهنه أن هذا السلوك أو المسار الذي يـساعده على تحقيق بعض القيم التي يؤمن بها، فالمدير الذي تمثل قيمة قناعاتـه أن يتخـذ النمط الإداري الديمقراطي سلوكاً له، يؤدي هذا السلوك بدوره إلى الاهتمام بالعمـل

والعاملين معاً مما يجعل المرؤوسين يتعلقون بقائدهم لأنه عملهم الولاء الصادر عن قناعة وإدراك واهتمامه بالمرؤوسين وتقديره لهم ومشاركتهم فـي عمليـة اتخـاذ القرارات(الزدجالي،1999).

إن معرفة المدير لقيمه وقيم عمله بالغة الاهمية باعتبار أنها تساعد على فهـم ذاته وفهم عمله، وهذا يتحقق من خلال الوعي بطبيعة القيم التـي يعتقـدها وكيـف تشكلت وكيف يمكن نقلها الآخرين، وهناك مجموعة من القيم أجمع علمـاء الإدارة على أهميتها وضرورتها لنجاح رجل الإدارة في أداء الأعمال بدقة وسرعه منها قيم العلاقات الإنسانية، فدور القائد هو الفن في كيفية التعامل مع الجانب الإنسانية وهـو المستمر في أداء الأفراد والجماعات(حداد سمارنه،1999).

وعلى المدير المدرسة أن يتفهم أن هناك تفاوتاً في قيم العاملين فـي المدرسـة والترتيبات الهرمية لقيم شخصياتهم، بحيث يوفر مجالات عمل ونشاطات متنوعـة قادرة على التجاوب مع هذا التفاوت و التنوع في قيم وشخصيات العاملين (المعلمين والمستخدمين والطلبة) بشكل يدمج ويوجه جهودهم في مسعى يحققون فيه أهـداف المنظمة التي يعملون بها(الطويل،1998).

فالمديرون كغيرهم من أفراد المجتمع، متباينون في هرمية منظومة القيم التـي يؤمنون بها نتيجة لتباين ثقافاتهم وترتيبهم فهم يمارسون عملاً تربويـاً فـي غايـة الأهمية، وهو مفعم بالقرارات لذلك فهم مطالبون بتنمية القيم الايجابية التي تتنـاغم مع قيم العمل في المؤسسة التربوية التي يعملون فيها، لأنهم يمارسون أحكاماً قيمية في أثناء عملهم اليومية، ونتيجة لتعاملهم مع المنهاج والطالـب والمجتمـع فـأنهم مطالبون بتحديد الأولويات أثناء إعـداد البـرامج والنـشاطات التـي لهـا قيمـه أكبر(حمادات،2006).

فالقيم الشخصية للمديرين تمثل النماذج الموجهة لسلوكهم، والتي تمثل في نفس الوقت معيار الحكم على تصرفاتهم وعلى طريقة ممارسـتهم للـسلطة وعلاقـتهم بالمرؤوسين، وتتأثر القيم الشخصية للمديرين بثقافة المنظمة التـي تـستمد بـصفة أساسية من ثقافة المجتمع، وتنعكس الثقافة على اختيارات المـديرين فيمـا يتعلـق باستنباط وتبني أنماط الإدارة والتنظيم المختلفة(الكردي وال ناجي،1996).

وبما ان القيم الشخصية والانماط الادارية متغيران مهمان يؤثران في انتاجية المدرسة وفعاليتها، وان معرفة المدير لقيمه الشخصية والنمط الاداري الذي يمارسه داخل المدرسة وزيادة الوعي بهما،وانعكاس ذلك على سلوكهم الاداري يعمق لديـه الاتجاهات الايجابية نحو انتهاج الاسلوب الامثل الذي تدار به المدرسة مما يجعلهـم يسعون الى ان تكون بيئة العمل داخل المدرسة مكانا يشجع على العمل بمـسؤولية وتفان.

وانطلاقا من اهمية العلاقة بين القيم الشخصية والنمط الاداري لدى مـديري المدارس في تحقيق اهداف المدرسة وزيادة فعاليتهـا وحـسن ادائهـا فـي ظـل المستجدات على الساحة التربوية، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بـين القيم الشخصية والانماط الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظـة الكرك من وجهة نظرهم

2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها:

تؤثر القيم الشخصية تأثيراً مباشراً في عمل مدير المدرسة من حيث ضـبط سلوكه وتحديد أهدافه ومواقفه واتخاذه لقراراته، حيـث أن التعـرف علـى القـيم الشخصية للمديرين والتوصل إلى نتائج بشان ذلك يعـود بالفائـدة علـى العمليـة التربوية، لا سيما وان مدير المدرسة يمثل احد الأركان الرئيسية لها، حيـث ييـسر التعرف على القيم الشخصية لدى المديرين ووضع برامج التدريبية وفـق حاجـاتهم الحقيقية وخاصة تلك المتعلقة بالعلاقات الإنسانية لأهميتها في عملهم ممـا يـسهل بدوره إحداث تغييرات في نظامهم القيمي،حيث يكون لديهم قيماً إيجابياً تجاه المهنـة كالاستقلالية والانتماء والقيادة........الخ الرشايدة (2004).وتنبع مـشكلة الدراسـة نتيجة مرور مجتمعنا العربي والاسلامي بفترة حرجة تتسم باهتزاز القيم الشخـصية واضطراب المعايير الاجتماعية والاخلاقية وكثير حالات الخروج على تعاليم الدين لذلك تحاول الدارسة التعرف على العلاقة بين القيم الشخصية السائدة لدى مـديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بـالنمط الإداري وتأثيرهـا بـبعض

المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) بالتحديد وتحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما القيم الشخصية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟

2- ما النمط الإداري السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0،05≥α) في القيم الشخصية (الدينية، الجمالية، الاقتصادية، النظرية، السياسية، الاجتماعية) لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0،05≥α)في الأنماط الإدارية (الاتوقراطية، الديمقراطية، الترسلي) لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لمتغير تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

5-هل هنالك علاقة ارتباطية بين القيم الشخصية للمدير ونمطه الإداري ؟

3.1 أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية الدراسة من كونها تستهدف فئة هامة من العاملين في وزارة التربية والتعليم وهي فئة المديرين في المدارس الثانوية في محافظة الكرك.
2. الاستفادة من نتائج هذه الدارسة وتوصياتها في زيادة الوعي بمفهوم القيم الشخصية لدى هذه الفئة.
3. تنمية مهاراتهم وكذلك توجيه أنظارهم نحو القيم الشخصية ذات الأثر التي يمكن تنعكس ايجابياً على النمط الإداري التي يمارسونها.
4. تعتبر هذه الدراسة اضافة واثراء للأدب التربوي على المستوى المحلي والعربي في هذا المجال

4.1 هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين القيم الشخصية والنمط الإداري السائد لديهم.

5.1 التعريفات الإصطلاحية و الإجرائية:

1- القيم الشخصية:

وهي مجموعة من الأحكام والمعايير التي يحتكم إليها المدير في تقويمه لسلوكه وقراراته وسلوك وقرارات الآخرين(الكردي،1996).

اجرائياً تعرف القيم الشخصية: هي درجة استجابة مديري المدارس في محافظة الكرك على الاداء للاتجاهات والافكار التي تتكون لديهم وتجعلهم يميلون للبحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب المعرفة ورغبتهم للحصول على المنفعة، وإهتمامهم بالمظاهر المرتبطة بالجمال، وتجسيد قيم المشاركة في المناسبات والانشطة الاجتماعية واهتمامهم بالجوانب الروحية والمعنوية، والايمان بالغيبيات بعيدا عن الماديات، وتم قياسها من خلال الاستبانة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

2- النمط الإداري:

بأنها وحدة وظيفية تعمل ككل الأجزاء يمكن التمييز بينهما، أي أن النمط يجمع بين الأجزاء يمكن تمييزها على حدة ككل جميعاً في وحدة، ويضيف بدوي بأن النمط هو الشكل الذي يحمل أخص الصفات التي يميز بها معظم أفراد فئة ما، ويعتبر عينة مختارة من هذه الفئة وهو بمثابة مثال لها في مجموعها(عابدين، 2001).

إجرائياً النمط الاداري: هي درجة استجابة مديري المدارس على الاداة التي تقيس السلوك الذي يكرره المدير داخل المدرسة ويتخذ من هذا السلوك هدفا له في تحقيق أهدافه.

6.1 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على:

1. مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للعام الدراسي 2007/2006
2. اداتي الدراسة:تحددت نتائج هذه الدراسة باستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاداتين اللتين طورتهما الباحثة واستخدمهما في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

القيم الشخصية:

شغل موضوع القيم إهتمام الكثير من الباحثين (Cantrill،peterso،Gebriele) في العديد من التخصصات كالفلسفة والدين والتربية والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا عبر فترات زمنية طويلة، الا انها رغم أهمية موضوع القيم في مجال الدراسات النفسية والسلوك البشري فقد ظل خاضعا للتأملات الفلسفية بعيدا عن الدراسة العلمية الواقعية، تعد فترة الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين بداية الاهتمام بدارسة القيم حيث الالتزام العلمي بالمنهج العلمي،سواء يتعلق بتحديد المفهوم اجرائيا،اوامكانية قياسه من خلال ادوات واساليب تتوافر فيها شروط القياس الجيد، وتركز هذا الاهتمام على عدد من المجالات اهمها: دراسة القيم من حيث علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية (كالجنس، والديانة، والتخصص) وكذلك علاقتها بالقدرات المعرفية، وارتقاء القيم، وتغيرها عبر المراحل العمرية باعتبارها مسؤولا عن احداث التغيرات في قيم الافراد والجماعات والمنظمات (خليفة،1992) ولعل الفضل في هذا الاهتمام بدارسة القيم يرجع إلى اثنين من علماء النفس هما: ثيرستون Thurstone وما قدمه من تصور لمعالجة القيم في الإطار المنهج العلمي مستنداً في ذلك إلى مبادئ السيكوفيزيقا المعاصرة، وسبرانجر Spranger أحد المفكرين الألمان الذي نشر خلال هذه الفترة نظريته في أنماط الشخصية، والتي انتهى منها إلى أن الناس يتوزعون بين ستة أنماط استناداً إلى غلبة واحدة من القيم التالية عليهم: القيمة النظرية، القيمة السياسية، القيمة الاجتماعية، والقيمة الاقتصادية، والقيمة الجمالية، والقيمة الدينية، تلك القيم التي صاغها (البورت وفيرنون، 1951) فيما يعد إجرائياً في مقياس باسميهما(الحياري،1999).

وقد احتلت القيم أهمية في الآونة الأخيرة لدى العلماء مثل كلايدكلاهون وبوجاردس وسيمون، ويرى علماء النفس أن هناك ارتباط وثيقاً بين القيم

والشخصية، فإذا عرفنا قيم الفرد عرفنا شخصيته لأن قيم الفرد تمثل أحد المحددات الهامة لسلوكه والتنظيم الضمني للفرد، والقيم من أكثر سـمات الشخـصية تـأثيراً بالثقافة العامة التي يعيش منها الفرد وقد وجد تباين في القيم بـين الأفـراد الـذين يعيشون في طبقات أو مجتمعات تختلف ثقافتهم فيما بينهم (معمريه،2001).

وتعد دراسة القيم ضرورية ولازمة على المستويين الفردي والجماعي، فعلى المستوى الفردي، نجد أن المرء في تعامله مع الأشخاص والمواقف والأشياء بحاجة إلى نسق أو نظام للقيم يعمل بمثابة موجهات لسلوكه ودوافع لنشاطه، وبديهي انه إذا غابت هذه القيم أو تضاربت فإن الإنسان يغترب عن ذاته وعن مجتمعه ويفقد دوافعه للعمل ويقل إنتاجه ويضطرب، أما على المستوى الجماعي فإن أي تنظيم اجتمـاعي في حاجة إلى نسق للقيم يشابه تلك الأنساق القيمة الموجودة لدى الأفراد، ويـضمنه أهدافه ومثله العليا التي عليها تقوم حياته ونشاطاته وعلاقاته، فإذا ما تضاربت هـذه القيم أو لم تتضح فإنه سرعان ما يحدث الصراع القيمي والاجتماعي الـذي يـدفع بالتنظيم الاجتماعي إلى التفكك والانهيار (زهران،1986). ولذلك فإن غرس القـيم في النشىء يعتبر أحد الأهداف الرئيسة التي تُعنى بها التربية، لذلك أن الفرد الـذي يفقد قيمه يفقد اتزانه، وكذلك المجتمع.

مفهوم القيم الشخصية

تشتق كلمة القيمة في اللغة العربية من القيام، وهو نقيض الجلوس، والقيام بمعنى آخر هو العزم، ومنه قوله تعالى: (وأنه لما قام عبد الله يدعوه) "الجـن،19" أي لما عزم. كما جاء القيام بمعنى المحافظة والإصلاح، ومنه قوله تعالى: (الرجال قوامون على النساء)."النساء،34 "، وأما القوام فهو العدل، وحسن الطول، وحـسن الاستقامة(منظور،1994).

وتشير كلمة القيم باللغة(الانجليزية values،وباللغة الفرنسية valeur، وباللغة اليونانية Axios) الى الاعتدال وبلوغ الغاية، فهي مشتقة اصلاً مـن الفعـل (قـام) بمعنى وقف، واعتدل، وانتصب، وبلغ، واستوى (العوا،1987).

كما تدل كلمة القيمة على الثمن الذي يقاوم المتاع، أي يقوم مقامه، وجمعهـا قيم، ويقال ما له قيمة إذا لم يدم على شئ(البستاني،1977).

ومع مرور الأيام شاع استعمال كلمة القيمة، فأصبحت تدل على معان أخرى متعددة، فيرى علماء اللغة مثلاً أن للكلمات قيمة نحوية تحدد معناها ودورهـا فـي الجملة، وأن قيمة الألفاظ تكمن في الاستعمال الصحيح لها، كمـا يـستعمل علمـاء الرياضيات كلمة القيمة للدلالة على العدد الذي يقيس كمية معينه، ويستخدمها أهـل الفن كونها تجمع بين الكم والكيف، وهي بهذا تعبر عن كيفية الألوان، والأصـوات، والأشكال والعلاقة الكمية القائمة بينها، كما يستخدمها علماء الاقتصاد للدلالة علـى الصفة التي تجعل شيئاً ممكن الاستبدال بشيء آخر، أي قيمـة المبادلـة (رسـلان، 1990).

يتضح مما سبق أن مفهوم القيمة من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض والخلط في استخدامها، وهذا نتيجة لأنها حظيت باهتمام كثير مـن البـاحثين فـي التخصصات مختلفة، ولهذا اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لها، ومرد ذلك الاختلاف يعزى إلى المنطلقات النظرية التخصصية لهم، فمـنهم: علمـاء الـدين، وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع، وعلماء الاقتصاد، وعلماء الرياضيات، وعلمـاء اللغة......الخ. فلكل منهم مفهومه الخاص الذي يتفق مع تخصصه، ومـن هـؤلاء العلماء (بري parry) الذي يعرف القيم بأنها الاهتمامات، أي إذا كـان أي شـيء موضع اهتمام فإنه حتماً يكتسب قيمة، ومـنهم مـن يعرفهـا بالتفـضيلات مثـل: (ثورندايكThorndike)، وهناك من يعرف القيم بأنها مرادفـة للإتجاهـات مثـل: (بوجاردسBogardies)، وكثير من علماء النفس يرون أن القيمة والاتجاه وجهـان لعملة واحده،أما (كلايدكلاهونClydekluckhoon)، فيعرف القيم بأنها أفكار حول ما هو مرغوب فيه(مرعي وبلقيس،1984).

وإستناداً إلى ما سبق من تعريفات يمكن تعريف القيم الشخصية: هـي التـي تتعلق بشخصية الفرد من جوانبها النفسية والعقلية حيث يتنبأها الفـرد ويـسدمجها لتشكل نسقه المعرفي الذي يوجه تصرفاته وسلوكه، وهي اما معتقدات ثابتـا نـسبيا تمثل للفرد احكاما معياريا اووسائل اوغايات يسعى لتحقيقها وتشمل عدة قيم منهـا:

كسب الثروة والرضى عن الحياة، والرضى عن الـذات، والتعـاون، والاعتـراف بالخطأ، او قيم عقلية تعمل كموجهات وضوابط للتفكير العلمي، مثل الطموح، وحب الاستطلاع، وتقبل النقد، والابداع(عقل، 2000)

القيم في الفلسفات الوضعية:

1- القيم في الفلسفة المثالية: يرجع المثاليون القيم إما إلى إله أولـى القـوة الروحيـة للطبيعة، مؤكدين على أن هذه القيم ثابتة وغير متغيرة، ولا تخـضع للأفـراد واختلافهم والخير والجمال مثلاً ليس من صنع الإنسان بل همـا مـن ترتيـب الكون (المحادين، 2002)

2- القيم في الفلسفة الواقعية: ويتفق الواقعيون على أن القيم واقعية وموضـوعية وإن اختلفوا تبريراتهم للتفكير بهذه الطريقة، فالكلاسيكيون منهم يـرون أن هنـاك قانوناً خلقياً شاملاً متاحاً للعقل وملزمـاً للجميـع باعتبارهـا كائنـات عاقلـة (المحادين،2002).

3- القيم في الفلسفة البرجماتية: تعتبر القيم نسبية، فليس هناك مبادئ مطلقة فأنـصار هذه الفلسفة لا يؤمنون بالقيم مثل الحق والخير والجمال......الخ. فليس لـديهم إيمان بثبات السلوك حيث لا يوجد خير نهائياً إلى الأبـد، وإن الحيـاة عمليـة متغيرة ومتجددة دوماً، وتركز على النتائج ذي الطـابع العلمـي (المحـادين، 2000).

4- القيم في الفلسفة الوجودية: تعتبر الوجودية ثورة على القيم لدى الإنسان المعاصر فهي باختصار ترفض أية قيمة مفروضة عليه من الخارج مهما كانت خيره أو شريرة، صحيحة أو غير صحيحة، ويرى (سارتر) بأن القيمة ترتبط بالحريـة وبما أن الحرية تختار نفسها فأنها تختار قيمها والحرية أساس القيم، كما ترفض هذه الفلسفة وجود نسق قيمي أولي، بل تتعامل مع مـا هـو موجـود بالعقـل (محادين،2000).

كيفيةاكتساب القيم

يتم اكتساب القيم الشخصية عن طريق التنشئة الاجتماعية، إذ يشترك عدد من العوامل الرئيسة في تكوينها، مثل: الـدين، الأسـرة والثقافـة، والتعلـيم والبيئـة والجماعات المختلفة التي ينتمي لها الفرد في حيات، أي أن القيم الشخصية للأفـراد تؤثر وتتأثر بثقافة المنظمات التي يعملون بها، كما أن ثقافة هذه المنظمات تستمد من ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه وقيمه وعاداته، إذ يتـشرب الفـرد القـيم والمعـايير الاجتماعية من الأشخاص المهمين في حياته، مثل: الوالـدين والمعلمـين والقـادة والمقربين من الزملاء والأقران ويتم ذلك في إطار ثقافة المجتمع الذي يعـيش فيـه (وحيد،2001).

وتعد الأسرة هي المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاتـه، وعاداتـه الاجتماعية، فهي التي تمده بالرصيد الأول من القيم والعادات الاجتماعية، وهي بذلك تمده بالضوء الذي يرشده في سلوكه وتصرفاته، ففي الأسرة يتلقى الطفل أول درس عن الحق والواجب، والسلوكيات الصائبة والخاطئة، والحسنة والقبيحة، وما يجـوز عمله وما لا يجوز، والمرغوب فيه وغير المرغوب فيه، وماذا يجب عمله، ومـاذا يجب تجنبه، ولماذا ؟ وكيف يكسب رضا الجماعة، وكيف يتجنب سخطها ؟ فالأسرة هي التي تمنح الطفل أوضاعه الاجتماعية وتحدد له منذ البدايـة اتجاهـات سـلوكه وخياراته، فهي تحدد له نوع الطعام الذي يأكله، وكيف ومتى يأكله، والملبس الـذي يلبسه في كل مناسبة، وتحدد له الميول السياسية التي يتبعها، بل وتحدد لـه الـدين الذي يعتنقه، كما قال الرسول الكريم: (كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانـه، أو ينصرانه أو يمجسانه)(صحيح مسلم). ويشترك عدد من الجماعات الأخرى مـع الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية، مثل: المدرسة، وشلة الأقـران والأصـدقاء، والأنديـة الرياضـية، والهيئـات الدينيـة، والجماعـات المهنيـة، والهيئـات السياسية.......الخ. وبالرغم من أهمية دور هذه الجماعات في التنشئة الاجتماعيـة، إلا أن وظيفتها تعد إمتداداً لوظيفة الأسرة، وليست بديله عنها(ذياب،1966).

مصادر القيم:

لأن القيم لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع ولكن هـذا القول لا يستقيم إلا إذا عرفنا بالتحديد مصادر هذه القيم كجزء من البيئة التي تعيش في كنفها هذه القيم، ومن هذه المصادر هي:-

1- **التعاليم الدينية**: إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة فالتعاليم الدينية تحض على الاستقامة، والاعتدال، والطاعة، والولاء، النزاهه في العمل، كقول رسولنا محمد عليه الصلاة والسلام:(إن الله يحب إذا عمل أحـدكم عمـلاً أن يتقنـه) (القريوني،1989).

2- **أساليب التنشئة الاجتماعية:** فالفرد الذي يعيش في مجتمع ما، له قيم وعـادات مختلفة تختلف قيمه عن فرد يعيش في مجتمع آخر، فقيمة النقود فـي مجتمـع غربي رأسمالي قيمة كبيرة، أكبر من قيمتها للفرد الذي يعـيش فـي مجتمـع زراعي حيث لا تعتبر النقود نفس القيمة(القريوني، 1989).

3- **الخبرات السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمة في الأوزان والقيم التي تعطيهـا للأشياء،كالشخص الامي الذي يتعلم قيمة كبيرة للتعلم بسبب حرمانه منه.

4- **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد**: فعضوية الفرد في الجماعات تعتبر مـصدراً آخر من مصادر القيم فمع مرور الزمن تكون جماعة العمل التى ينتمـي لهـا الفرد تجبر الفرد على ان يغير قيمة الجماعة متناسقة مع قيم الافراد(المحادين، 2002).

5- المصادر الاعلامية: ويعد الاعلام بوسائله المختلفة احد المصادر التي تسهم في تشكيل قيم الافراد، ومعتقداتهم، والتأثير عليها خصوصا وأن العالم يتحدث عن العولمة الثقافية التي اصبح فيها الفرد يخضع لبرامج اعلامية (عبيدات،2000).

أنواع القيم الشخصية:

لا يوجد تصنيف موحد يعتمد عليه في تحديد أنواع القيم، وهناك العديد مـن التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجـال بنـاءاً علـى معـايير مختلفـة

ويذكر(المعايطة،2000) الأسس التي أعتمد عليها في تصنيف القيم على النحو التالي:

1- تصنيف قيم حسب المحتوى: إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس، إلى: قيم نظرية، وقيم اقتصادية، وقيم جمالية، وقيم اجتماعية، وقيم سياسية، وقيم دينية.

2- تصنيف القيم حسب مقصدها: إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس، إلى قيم وسائلية، أي تعتبر وسائل لغايات أبعد وقيم غائية أو نهائية.

3- تصنيفها حسب شدتها: إذ تصنف القيم، حسب هذا الأساس، إلى قيم ملزمة، أي ما ينبغي أن يكون، وقيم تفضيلية، أي يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها، ولكن لا يلزمهم بها إلزاماً.

4- تصنيفها حسب العمومية: إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس، إلى قيم عامة يعم انتشارها في المجتمع كله، وقيم خاصة تتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينه.

5- تصنيفها حسب وضوحها: إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس، إلى قسمين: قيم ظاهره أو صريحة، وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك أو الكلام، وقيم ضمنية، وهي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد.

6- القيم حسب ديمومتها: إذ تصنف القيم، حسب هذا الأساس، إلى صنفين، هما: القيم الدائمة، وهي التي تدوم زمناً طويلاً ، وقيم عابره وهي التي تزول بسرعة.

ويعد التصنيف الذي أورده عالم الإجتماع الألماني (سبرانجر) في كتابه: "أنماط الناس" من أكثر التصنيفات إستخداماً في دراسة القيم كما وردة في دراسة(عوملة،1993)، حيث قسم القيم إلى ست مجموعات، هي: القيم الدينية، القيم السياسية، القيم الاجتماعية، والقيم النظرية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية، وسنوضح فيم يلي ما تعنيه هذه القيم:

1- القيم الدينية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإدراكه للكون، ويعبر عنها إهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفة أصل

الإنسان ومصيره، ويؤمن بأن قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، ويحـاول أن يربط نفسه بهذه القوة، ويتميز معظم من تسود لديه هـذه القـيم بالتمـسك بالتعاليم الدينية (1999).

2- القيم السياسية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإهتماماته بالبحث عن الشهرة والنفوذ في مجالات الحياة المختلفة، وليس بالضرورة فـي مجـال الـسياسة، ويتميز الفرد الذي تسود لديه هذه القيم بدوافع القوة والمنافسة والقـدرة علـى توجيه الآخرين والتحكم في مستقبلهم (الطويل،1999).

3- القيم الاجتماعية: هي مجموعة القيم التي تميز الفـرد بإهتماماتـه الإجتماعيـه، وبقدرته على عمل علاقات اجتماعية، والتطوع لخدمة الآخرين، ويتميز الفـرد بقدرته على العطاء من وقته وجهده وماله خدمة المجتمع، ويغلب على سـلوكه الود والشفقة والإيثار

4- القيم النظرية: هي مجموعة القيم التي يعبر عنها إهتمام الفرد بالعلم والمعرفـة والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد معرفتها، ومن الأفـراد الـذين تبرز عندهم هذه القيم: الفلاسفة، والعلماء، والمفكرين (العديلي،1995)

5- القيم الاقتصادية: هي مجموعة القيم التي تميز الفـرد بالإهتمامـات العمليـة، وتجعله يعطي الأولوية لتحقيق المنافع المادية، ويسعى للحصول علـى الثـروة بكل الوسائل، وتبرز هذه القيم لدى رجال المال والأعمال، وأصحاب المتـاجر والمصانع.

6- القيم الجمالية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بالإهتمامات الفنية والجماليـة وبالبحث عن الجوانب الفنية في الحياة، وتجعل الفرد يحب التشكيل والتنـسيق، وتسود هذه القيم عادةً لدى أصحاب الإبداع الفني تذوق الجمال (ذياب،1966).

ويمكن أن نذكر بعض الأمثلة على القيم المذكورة آنفاً التقوى وإخلاص النية وحب الخير والعدالة والالتزام،هي أمثلة علـى القـيم الدينيـة، امـا الديمقراطيـة والمصلحة العامة والمشاركة الشعبية والحرية الشخصية فهي قـيم سياسـية، أمـا التعاون والمسؤولية الاجتماعية وخدمة الناس والانتماء للمجتمع والرأفة فهـي قـيم اجتماعية، أما الربحية والإنتاجية والمادية والرفاهية فهي اقتصادية.......الـخ. ولا

يعني هذا التقسيم أن الإنسان ينتمي بصورة خالصة إلى واحدة أو أكثر، هذه القيم وجميع القيم توجد لكل فرد لكنها تختلف في ترتيب أهميتها من شخص لآخر، ومن جماعة إلى أخرى (عوامله،1993).

خصائص القيم الشخصية

يعد مفهوم القيم من المفاهيم المتشعبة، التي تدخل ضمن العديد من التخصصات المختلفة – كما أسلفنا - ولذلك فقد وضع الباحثون عدداً من الصفات والسمات المشتركة التي تسهم في توضيح هذا المفهوم، وقد ذكر الهاشمي (1984) عدداً من هذه السمات، كما يلي:

1- القيم أساسية في كل إنسان سوي، فهي بمثابة مرشد وموجه لكثير من النشاط الحر الإداري للإنسان.
2- القيم تصطبغ بالصبغة الاجتماعية، أي أنها تنطلق من إطار اجتماعي.
3- القيم مكتسبة، إذ يتعلمها الفرد عن طريق التربية الاجتماعية والتنشئة في نطاق الجماعة.
4- تعد القيم ذاتية اجتماعية، ولها أثر بارز في السلوك العام والخاص للفرد والجماعة، وفي تحديد كثير من العلاقات مع بعض أفراد الجماعات الأخرى.
5- القيم ذات ثبات واستقرار نفسي واجتماعي نسبي، لكن هذا الثبات يسمح بالتغيير والتبديل اذا اراده الفرد ذلك بعزيمة صادقة.
6- يتميز بعض الأفراد بقيم فردية خاصة هيمنت على جل وقتهم ونشاطاتهم، ودوافعهم وسلوكهم، وقد كان من هؤلاء الأفراد نوابغ العلماء، والمفكرين والمخترعون، والفنانون، والقادة العسكريون، الذين استفادت منهم المجتمعات الإنسانية في شتى المجالات.

وقد وافق المعايطة (2000)الهاشمي (1984) في بعض هذه السمات، وأضاف بدوره سمات أخرى، حيث اتفق معه في كون ذات طبيعة ذاتية اجتماعية، كما وافقه في كون القيم تتصف بالنسبية، من حيث الزمان والمكان، فما يناسب زماناً ومكاناً معينين قد لا يتناسب زماناً ومكاناً آخرين، وأضاف المعايطة (2004) السمات التالية:-

1- تتصف القيم بالهرمية، أي أ ن قيم كل فرد تكون مرتبة تنازلياً طبقاً لأهميتها له من الأهم فالمهم، حيث تسود لدى القيم الأكثر أهمية بالنسبة له.
2- تتصف القيم بالعمومية، فهي تشكل طابعاً قومياً عاماً مشتركاً بين جميع طبقـات المجتمع الواحد.
3- تتضمن القيم نوعاً من الرأي والحكم على شخص معين أو شيء أو معنى معين.

وظائف القيم الشخصية: -

تعد القيم من أهم مكونات الشخصية، لذلك فهي تعمل على تـشكيل الكيـان النفسي للفرد، من خلال قيامها بوظائف أساسية ذكرها(عيسى،1984) كما يلي:

1- أن القيم تزود الفرد بالإحساس بالغرض مما يقوم به وتوجهه نحو تحقيقه.
2- تهيئ الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.
3- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.
4- تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود الفعل.
5- توجه لديه إحساس بالصواب والخطأ.

أما النوري(1981) فقد قام بتلخيص وظائف القـيم فيمـا يتعلـق بـالأفراد والمجتمعات، في النقاط التالية:

1- أنها توفر الوسائل المطلوبة لتحديد جدارة الأفراد والجماعات، فهي تساعد الفرد على معرفة موقعه في المجتمع على أساس تقويم الناس له.
2- تساعد القيم الناس على تركيز اهتماماتهم على العناصـر الماديـة المرغوبـة والضرورية، فقيمة الأشياء ليست في ذاتها فحسب، بل هي نتيجة بمـا يـضفيه المجتمع من اهتمام وتثمين.
3- إن جميع الأساليب المثالية للسلوك والتفكير في المجتمع تتجسد في القيم، وعلـى هذا الأساس تصبح القيم أشبه بالخطط الهندسية للسلوك المقبول اجتماعياً، بحيث يصبح الأفراد قادرين على إدراك أفضل الطرق للعمـل والتفكيـر(النـوري، 1981).

4- تسهم القيم في توجيه الناس في اختيار الأدوار الاجتماعية والنهوض بها، كما تشجعهم على القيام بالأعباء المسندة إليهم بشكل ينسجم توقعات المجتمع.

5- للقيم دور كبير في تحقيق الضبط الاجتماعي، فهي تؤثر في الناس لكي يجعلوا سلوكهم مطابقاً للقواعد الأخلاقية، كما تعمل القيم على بحث جميع العواطف السلبية التي قد تدفع إلى الانحراف والتمرد على نظم المجتمع الأخلاقية وتولد الشعور بالذنب والخجل في نفوس الناس عند تجاوزهم المعايير (النوري، 1981).

مكونات القيم:

إن الرأي الأكثر شيوعاً بالنسبة لمكونات القيمة أنها تتكون من أبعاد ثلاثة، هي:- البعد المعرفي، وتعني به ما يعرفه الفرد من خبرات وما لديه من معلومات يكون قد كونها حول موضوع معين، وتشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف، والبعد الوجداني ويقصد به الشحنة الانفعالية التي يصطبغ بها سلوك الفرد وميله في الوقت الذي تنشط فيه القيم نحو توجه معين وهذه الشحنة مختلفة عمقاً وشدة وكما تبعاً لقوة رسوخ القيم وضعفها، أما البعد الثالث هو بعد النزوعي أو السلوكي، ويتمثل في الكيفية والطريقة التي يجب أن يسلكها الفرد تجاه موقف معين (مرعي وبلقيس، 1984).

مما سبق يمكن القول أن القيمة تتضمن تفسيراً لما هو خير أو شر جراء أحكام حول الإيجابية والسلبية، وهي بذلك تمثل مستوى عالياً من التحديد لها تأثير سلبي على السلوك وسمات الشخصية، وتمتاز بأنها أكثر ديمومة وأكثر مقاومة للتغير وهي متعلمة وتكتسب من خلال الخبرة.

دور القيم في السلوك الإداري:

ذكرنا في مقدمة البحث أن القيم توجه السلوك نحو ما هو مرغوب فيه وبعيدا عن ما هو مرغوب عنه وتؤثر في أحكامنا إلى ما هو أبعد من الموقف المباشر أو الموقف المعين، وذلك عن طريق إمداد الفرد بإطار مرجعي لإدراك وتنظيم الخبرة، وللإختيار بين بدائل الفعل.

فتأثير القيم في السلوك يظهرفي كل جماعة وفي كل مجتمع تنظمه مجموعـة من القيم يشترك فيها الناس وتنظم سلوكهم الإجتماعي ويطلق على هذا النظام نظـام القيم القائم في الجماعة أو المجتمع والذي يختلف في مجموعه عن نظم القـيم فـي الإدراك.

أشار الكبيسي (1986) إلى أن السلوك الإداري يتأثر بالقيم والعادات كتـأثيره بالنظريات والمبادئ العلمية وإذا كانت الأنماط السلوكية المتـأثرة بـالعلم ومبادئـه متماثلة في المجتمعات والبيئات المختلفة فإن الأنمـاط الـسلوكية المتـأثرة بـالقيم والأخلاق المجتمعية يختلف ويتبـاين تبعـا لتبـاين القـيم والمعـايير الحـضارية والإجتماعية الشائعة فيها.

فقد وجد بوستمان وآخرون (Postman،1948) في دراسة أستخدموا فيها إختبار "البورت وفرنون ولندزي" أن الأشخاص الذين تسود عندهم القيم الدينيـة يـدركون الميزات الدينية ويعرفون عليها بسهولة أكثر من غيرها من المثيرات الآخر يتعرفون على كلمات مثل: الله، المسيح،الكنيسة، قسيس (عينة البحث كانت مـن المـسيحين) أكثـر مـن تعـرفهم علـى كلمـات مثـل نظريـة علميـة، وجميـل، سـعر، وتكلفة(معمرية،2001).

بدا الإهتمام في الآونة الأخيرة ينصرف إلى دور القيم في السلوك، وتأثير ذلك على أداء منظمات الأعمال، ويتفق معظم الدارسين في هذا الميدان على أن هيكـل القيم الشخصية للفرد يعد واحداً من العوامل التي تؤثر على سـلوكه فـي العمـل، وتقترح نتائج الدراسات منها دارسة،(plamer،1981)التي تمت في هذا المجال مـا يلي:

1- يسترشد الفرد بقيمه الشخصية في تحديد الصحيح والخاطئ من التصرفات، لذلك تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني.
2- إن معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للأفراد، تساعد على تفـسير طبيعـة المنازعات بين هؤلاء الأفراد داخل المنظمة، كما يساعد التـشابه فـي القـيم الشخصية للأفراد على تفسير التفاهم القائم بينهم.

3- يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات،ويقل التعاون كلما زادت درجة التنافر في قيم هذه الجماعات.

4- تزداد فعالية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه مع قيم مرؤوسيه، وتقل الفعالية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه مع قيم مرؤوسيه.

5- إن القيم الشخصية للمدير تؤثر في اختياره للأهداف الخاصة بالمنظمة، كما تؤثر على قراراته اليومية في نفس الوقت:

1- فإذا اكتشف المدير أن الأهداف التي تخدم قيمه الشخصية سوف تؤدي إلى تخفيض العائد الاقتصادي للمنظمة، فإنه سوف يتحيز للبديل الاقتصادي، ما لم يكن في ذلك انتهاك واضح لقيمه الشخصية.

2- أما إذا اكتشف المدير أن التزامه بأهداف المنظمة سوف يؤدي إلى انتهاك لقيمه الشخصية، فإن المدير سوف يكون أمام ثلاثة خيارات:

أ- يتجاهل الأمر ويلتزم بأهداف المنظمة.

ب- يحاول تغيير هذه الأهداف.

جـ- إذا لم يستطع تغييرها، واستمر في رفضها، يستقيل(سلمان،2005)

ومن البحوث التي كشفت عن وجود العلاقة بين القيم والسلوك مجموعة الدراسات التي قام بها " Milton and rokeah" كما ورد كتاب (خليفة، 1992) والتي وضعت نتائجها أن القيم سواء الوسيلة أو الغائية - فالقيم الدينية – على سبيل المثال – تعد مؤشراً جيد للتنبؤ بالسلوك الديني، كما تعتبر القيم السياسية مؤشر للتنبؤ بالسلوك السياسي.... الخ.

وهنالك دراسة أشار إليه (الكردي،1996) في دراسته حول موضوع القيم وعلاقتها بالنظام الإداري في بيئة غربية إلى النتائج التالية:

1- وجود اختلافات واسعة في القيم الشخصية للعاملين، حيث تبين أن بعض هذه القيم يتصف بالبرجماتية، بينما تتصف أخرى بالأخلاقية المثالية وثالثة تتصف بالتركيز على المتعة، بينما وجد مديرون يحملون عدداً محدوداً من القيم وآخرون يحملون عدداً كثيراً منها.

2- وجود استقرار نسبي كبير في قيم المديرين وبالتالي عـدم تغيرهـا أو تقبلهـا بسرعة.

3- وجود تأثير واضح وكبير لنظام القيم الشخصية للمـديرين فـي مجـال اتخـاذ القرارات الإدارية المختلفة.

4- وجود علاقة بين النظام القيمي الشخصي للمديرين، ومستوى نجاحهم كمديرين، حيث تبين أن المديرين الذين يتـصفون بالبرجماتيـة والديناميكيـة والاهتمـام بالانجاز هم أكثر نجاحاً من المديرين الذين يتصفون بالجمود والسلبية في قيمهم الشخصية.

5- وجود اختلافات في القيم الشخصية للمديرين الذين يعملون في بيئـات تنظيميـة مختلفة.

وأشار (الطويل، 1992) في استعراضه لدراسات مختلفة حول اثر القيم علـى السلوك الإداري، حيث يقول: أكدت جميع الدراسات في معرفة أثـر القـيم علـى ممارسة العمل الإداري التربوي يمكن لمسه ويصبح أكثـر وضـوحاً عنـد صـنع السياسات التربوية وما يتطلبه ذلك من مراعاة أو ارتباطاتها بـالأطر الاجتماعيـة وبالأيدلوجية السياسية وبالأبعاد المعرفية.

وأشار أيضا إلى أن العملية التربوية بمختلف قطاعاتها مليئـة بـالقيم وعلـى الإداريين أن تتوفر لديهم معرفة متعمقة بالقيم، وتفوق معرفة الشخص العادي، وان إدراك أهمية البعد القيمي في حياة التربويين، بتفهم هذه القيم والاهتمام بها والتعامل معها بفاعلية.

وان الإداري مطالب ببذل جهد واع ومسئول وذلك من اجـل الوصـول إلـى الاستقرار والتناغم بين مكونات أجزاء النظام التربوي وذلك من أبعـاد المـشاكلات التي تواجه التربويين والناجمـة عـن وجـود ازدواج مفـاهيمي فـي المعتقـدات والقيم(الطويل،1997).

والقيم هي التي تبين ابعاد السلوك المرغوب فيه او غير المرغوب فيـه لـدى الإفراد والجماعات، حيث يقع وراء كل سلوك قيمة، كما ان مرونة القيم تاثر علـى

سرعة حدوث التنمية وترشيد انماط السلوك، وللقيم دور في المحافظة على الـنمط الثقافي ووصفها هدفا يتوجه نحو سلوك الفاعلين(المحادين، 2002).

ان تماثل قيم المدير مع قيم المرؤسيين يزيد من فعالية دوره القياديـة، وتـاثر القيم الشخصية للمدير في اختياره الخاصة للمنظمة، كما تؤثر في قراراته اليوميـة (عبدالوهاب، 2000).

ويرى بعض الباحثين ان نجاح المنظمات اليابانية يعود الى القيم المشتركة التي يعتنقها كل فريق في التنظيم، فالنظام الاداري هو وليد الشخصية الثقافية التي تقـدم قيما تحكم العلاقات داخل النظام، وتعمل المنظمات علـى تنميـة الالتـزام بـالقيم الايجابية مما اكسبها ولاء الموظفين وانتمائاتهم للعمل(الخازندار، 1999).

ان التحدي الذي يواجه القادة في هذا القرن هو التوفيق بين قيم الموظفين وقيم المنظمة مثل احترام الادارة للموظفين، التعاون بين العاملين، العدالة، وعدم المحاباة، (الكساسبة،1996).

يتضح مما سبق، أن القيم الشخصية التي تتكون لدى الأفراد تجاه الأشياء التي من حولهم تتأثر من خلال الحكم الذي يصدره الإنسان، وتشكل سلوكه مـن خـلال تفاعله وتنشئته الاجتماعية التي عاشها وخبرته، وسلوكه الذي يؤثر علىالاتجاهـات والانطباعات والقيم والمعتقدات والأفكار التي تكونت لديه في مراحل عمره نتيجة ما أخذته من هذه الأشياء من هذا المجتمع والذي بدوره يحدد سلوكه، تجاه الأعمال التي يقوم ويتصرف بها من خلال مرور هذه الأشياء والضوابط التي أصبحت مختزنـه لديه وأصبح يتصرف بما لديه من شعور تجاه الأشياء التي من حوله وعلى أساسـه تشكل سلوكه.

الانماط الادارية:

مفهوم النمط:

يعرف النمط الإداري:- بأنه السلوك المتكرر للمدير الذي تـم مـن خلالـه التأثير في سلوك الأفراد والجماعات خلال توجيههم لتخفيف أهداف المؤسسة(عبـد الجليل،2000).

يعرف فيدلر (fiedler) النمط: بأنه الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها مدير من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات، وتحديد علاقات العمـل وإبداء الاهتمام بالأهداف، وبالعاملين وحاجاتهم(Fiedler 1976،).

أما عابدين (2005) فيعرف النمط بأنه نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سبيلاً، أو أسلوبه المستجد في السلوك والتصرفات والشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية.

مفهوم الإدارة:

لقد أصبحت الإدارة في عصرنا هاجساً أساسياً لأي تنمية أو تقدم أو تطور بل إن مسألة النجاح أو الفشل سواء على مستوى الدولـة أو الـشركة أو أي مؤسـسة باختلاف طبيعتها يرجع في كثير من الأحيان إلى مدى قدرة الإدارة علـى ترجمـة الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس(االاغبري،2000).

والإدارة من العلوم الحديثة نسبياً وظهر أول مفهوم للإدارة كعلم في أواخـر القرن التاسع عشر، وهذا لا يعني أنه لم يكن لها وجود قبل ذلك، فـالحق أن الإدارة وان كانت حديثة نسبياً كمجال علمي إلا أن ممارستها قديمة قدم الإنسان نفسه علـى الأرض ولقد كانت الحاجة للإدارة موجودة منذ بدء الخلقية ولا زالت قائمة لليوم.

إلا إننا اليوم بحاجة وفي كل قطاعات العمل إلـى إدارة تـستطيع مواجهـة التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي تميز هذا العصر(المصلح،1993).

ولقد ظهر أول مفهوم للإدارة في ميدان الصناعة، وكان ذلـك فـي أمريكـا عام1911م، وكان رائد الإدارة العلمية آنذاك فردريك تايلور الـذي يلقـب (بـأبي الإدارة العلمية)(السمالوطي،1980).

ولقد عرفها تايلور(أبو الإدارة العلمية) " بالمعرفة الدقيقة لمـا تريـد مـن الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها ".

أما هنري فايول – الأب الحقيقي للإدارة الحديثة – فيعرفها قائلاً: أن تقـوم بالإدارة معناه " أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وان تنـسق وان تراقب"

أما كونتر وادونيل فقد عرفا الإدارة بأنها: " وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين " (الشيخ سالم وآخرون،1995).

ويعرفها الطويل بأنها: " توجيه نشاط مجموعه من الأفراد وجهـودهم نحـو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية فـي كل مجتمع، ضرورية لاستغلال موارده، مهمة لتحقيق رفاهـة وتقدمـه، ووظيفـة الإدارة هي استخدام جميع الإمكانات والقدرات والتسهيلات التي تتوافر فـي البيئـة المعنية استخداما يتم ضمن إطار هذه لبيئة وحدودها، وذلك بهدف الحـصول علـى اكبر قدر ممكن من الإنتاج بطريقة فعالة مثمـرة وبأقـصر وقـت واقـل تكلفـة ممكنة(الطويل،1997).

ويقول(الاغبري،2000) أن هناك من يرى أن الإدارة هي العملية الخاصـة بدفع وتشجيع الأفراد نحو انجاز أهداف معينه.

ومهما تنوعت تعاريف الإدارة إلا أن هناك قواسـم مـشتركة ومرتكـزات أساسية تجمعها، تتلخص في أن الإدارة ترتبط بجماعة أو مؤسسة – فـلا إدارة دون مؤسسة ولا مؤسسة دون إدارة – ولها هدف أو أهداف يجري السعي لتحقيقها مـن خلال نسقية وتتابع لعمليات التخطيط وتوزيع العمل وتنـسيقه والتوجيـه والحفـز والمراقبة للآخرين(عابدين،2001).

ومما تقدم يمكن الخروج بتعريف للإدارة:. فهو عملية تـسخير الإمكانـات البشرية والمادية على أفضل وجه لخدمة أهداف المؤسسة المرسومة بإتباع مجموعه من السلوكيات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم.

الأنماط الإدارية:-

إن النمط الإداري هو العامل الأساسي في نجاح المنظمات التربوية، لما للقائد الإداري من دور هام في التأثير في سلوك المعلمين وفي إيجاد الجو العلمي الفعال، والقائد التربوي المتمثل بمدير المدرسة له الدور المهم في نجاح العملية التربويـة، ونظراً لأهمية القيادة التربوية، فقد اهتم الباحثون بدراسة الأنماط الإدارية في نجـاح العملية التعليمية وتطورها، إن للقيادة سلوك يؤثر في العـاملين داخـل المؤسـسة

التربوية وكعلم ينقادون للقائد التربوي عن قناعة، لما يتمتع به من القدرة على التصرف والتوجيه والإرشاد، وحسن الإدارة(عبيدات،2004).

تختلف الممارسات أو التصرفات التي يسلكها القائمون على إدارة المدارس من مدرسة لأخرى، فقد يتصف هذه الممارسات والتصرفات بالسلطة والسيطرة المطلقة وقد تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، وعلى هذا فإن الممارسات والتصرفات التي تضفي على إدارات هذه المدارس نمطاً معيناً يجعلها تتصف بصفات أو خصائص معينه، وانطلاقاً من هذا التصور ولا يسير مديرو المدارس المختلفة في إدارة مدارسهم على نمط واحد في الإدارة، وذلك لوجود أنماط عدة (فهمي ومحمود،1993)ومن الأنماط الإدارية التي يمارسها مديري المدارس.

وقبل محاولة التحدث بالتفصيل حول هذه الأنماط لا بد من تمثل الاعتبارات التالية حول هذا التصنيف وهي:

1) عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة، حيث لا يمكن إيجاد نمط يمكن أن يكون سائداً في جميع المواقف والمسارات الإدارية والأنشطة الصادرة من قبل أي مدير، وبصفة عامة فغالباً يكون لدى مدير طريقة إداريـة، وبالتالي نمط إداري معبر تمثل في الطريقة السائدة في معظم (وليس كل) المواقف الإدارية (العجمي،2007).

2) عدد العوامل التي تؤثر على شكل ونوعية الأسلوب والسلوك الإداري من قبل مدير المدرسة، مثل سماته الشخصية، ونوعية وسمات العاملين بالمدرسة ونوعية الموقف وغيرها، ولذا فأن أساليب الإدارة المدرسية مختلف من مدير لآخر، ولدى المدير نفسه، تبعاً لاختلاف المواقف والأوقات(العجمي،2007).

أما أنماط الإدارة فهي أنماط تنبثق ضمن الإطار العام للنظريات التي فسرت طبيعة الإدارة، فقد صنف بليك وموتون(1969) خمسة أنماط قيادية في سياق نظرياتهما، وهو تصنيف يتبع اهتمام القائد بالإنتاج أو الأفراد، أما براون (Brown) فقد قال بان القادة عادة ما يظهرون واحدا من بين ثلاثة نماذج في نمط السلوك القيادي وهي:

1-القادة الذين يهتمون بأعمال موجهة نحو النظام System-Oriented.

2-القادة الذين يهتمون بأعمال موجهة نحو الأفراد Person-Oriented.

3-القادة الذين يوازنون بين اهتمامهم بالنظام والأفراد Transacitonal Style (الشلالفة،1993).

أما أنماط الإدارة التي تصنف على أساس أسلوب القائد وطريقته في التأثير في مرؤوسيه فهي ثلاثة أنواع:-

أولا: الإدارة الاوتوقراطية(التسلطي، الدكتاتوري):

في هذا النمط يقوم القائد بكل الأعمال، ويتخذ القرارات بنفسه دون الرجـوع إلى مرؤوسيه، لأنه يعتقد أنهم لا يعرفون عن طبيعة العمل شيئا، أو لأنـه لا يثـق بقدراتهم كثيرا، فهو الذي يأمر ويرى أن على المرؤوسين الطاعة والتنفيذ فقط (عبد الفتاح،1994). وهنا ويؤكد القائد ضرورة أن يعرف كل فرد من العاملين موقعـه، وما الذي يطلب منه يطلب منه عمله، ويستعمل القادة من هذا النوع أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد وفرض السلطة على المرؤوسين.

كما أن القائد التسلطي له خصائص معينة، منها مركزيـة الـسلطة، وعـدم الموضوعية في التعامل مع أفراد الجماعة من المرؤوسين، ولا يلجا القائد التسلطي عادة إلى إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين، لأنه يفترض عدم الثقة فيهم، ومـن الواضح إن هذا النمط من افترضات نظرية (x) التي وضعها ماكريجور. ولهـذا النمط مساوئ تتمثل في أضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين، وظهور الاتجاهـات السلبية بينهم، كما أن مجموعة العاملين تكون مفككة يـسودها روح العـداوة بـين بعضهم البعض، وبينهم وبين الرئيس(السعيدي،1998).

وإنماط القيادة الإدارية في المدارس تنبع من هذه المفاهيم (القيادة التسلطية)، لذلك فان مدير المدرسة التسلطي يعتمد على مفاهيم القيـادة التـسلطية فـي ادارة المدرسة، فهو مركزي في سلطاته، يصدر القرارات والتعليمات، ويتحقق بنفسه من سير العمل، ولا يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في عملية القيادة.

ثانيا: الإدارة الترسلية:

قام هذا النمط كرد فعل معاكس لنمط التسلطي، وفيه لا يتـدخل القائـد فـي صغيرة أو كبيرة من أمور العمل، بل يترك الحبل علـى الغـارب للمرؤوسـين،

ويقتصر دوره على تقديم المعلومات، والرد على الاستفسارات، ويترك للمجموعة اتخاذ القرارات وفق أهوائهم، فالقيادة هنا كأنها غير موجودة، ويتصف هذا النوع بأنه اقل الأنواع إنتاجا، كما انه لا يبعث على احترام المرؤوسين لشخصية القائد(Davis، 1981).

ولهذا الأسلوب مخاطر توازي مخاطر الادارة التسلطية، فهو يحل الفوضى محل النظام الصارم، وتفهم الحرية على أنها تحلل المؤسسة والمرؤوسين من كل القيود دون إيجاد ضوابط بديلة سليمة،، كما انه يعكس مصدر القوة فيحل ايجابية المرؤوسين وسلبية الرؤساء مكان ايجابية الرؤساء وسلبية المرؤوسين (المعايطة، 2006).

أما مدير المدرسة التسيبي فيعتمد على إظهار ثقته الخاصة بالمرؤوسين، من إداريين ومعلمين وطلاب، فيعطيهم الحرية والفرصة للعمل مع اكتفاءه بالتوجيه ولا يبدي رأيه في أي أمر، لأنه يرى في هذا تقيدا لحرية مرؤوسيه، كما أنه لا يستطيع ضبط الأمور في المدرسة.

وهذان النوعان من أنماط الإدارة الاتوقراطي والترسلي يؤديان إلى إيجاد كثير من المشكلات في المؤسسة التي تعتمدها، لذلك كان لا بد من التفكير بنمط الإداري يوازن بين صرامة الإدارة التسلطية وفوضوية الإدارة الترسلية.

ثالثا: الإدارة الديمقراطية:

وفيها لا يصدر القائد أي قرار إلا بعد مناقشة المرؤوسين، وكسب تأييدهم وحماستهم، فالقيادة تتم عن طريق الترغيب والمشاركة(السعيدي،1998)، فالقائد كثيرا ما يفوض سلطاته إلى المرؤوسين لإتمام بعض المهام، مع الحرص على استمراية رقابية وتوجيهاته، لان القائد هنا يؤمن بقيمة الأفراد ويحترم آراءهم، فيسود جو العمل شعور من التعاون وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، كما يخلق جوا من الترابط الجماعي والانتماء للعمل(Davis، 1981). ومن الواضح أن القائد في هذا النمط يعتمد على مبادئ نظرية Y لماكريجور، وان هذا النوع يتمثل في القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية في تعاملها مع المرؤوسين، مع التأكيد على أداء العمل بفاعلية في الوقت نفسه.

ويمتاز مدير المدرسة الديمقراطي بهذه المميزات نفسها، فهو يناقش مشكلات المدرسة مع المعلمين والإداريين، ويتعرف على استعداداتهم الخاصـة، وقـدراتهم وميولهم،ويساعد على تحديد الأعمال ووسائل أداء هذه الأعمال، بالإضـافة إلـى اهتمامه بالتخطيط والتقويم، وقد أورد (الشلالفة،1993) نمطا رابعا للقيادة الإدارية لمديري المدارس: هو مدير المدرسة الدبلوماسي السياسي، حيث يهتم هذا المـدير بميول ورغبات المرؤوسين، ويعمل بمبدأ الشورى، لكن بصورة نظرية فقـط دون التطبيق العملي، كما يناقش مشكلات المدرسة الخاصة مع المعلمـين والعـاملين، ويحيل الأمور إلى لجان، لكنه يسير عمل هذه اللجـان حـسب آرائـه الخاصـة، وبالنهاية فان مدير المدرسة الدبلوماسي السياسي، ينفذ ما يراه مناسبا دون إشـعار العاملين أنهم مجرد أداة شكلية لا غير.

ويتضح مما تقدم أن النمط الديمقراطي هو الأفضل الأنماط الإداريـة حيـث يكون مدير المدرسة الديمقراطي قريباً من معلميه يـزودهم بالتعليمـات الوظيفيـة اللازمة لفهم طبيعة الأعمال المطلوبة منهم، ويقوم بتوجيههم ومساعدتهم بتـصحيح أخطاءهم التي قد تحدث ويتلمس مواطن ضعفهم لتحسينها ويعزز مواقع القوة مـن خلال التقدير والعناية (الاغبري، 2000).

وعلى الرغم من ذلك فأنه يمكن أن لكل نمط مزاياه واستخداماته فلا يوجد نمط صحيح ونمط خاطئ فالإدارة الأوتوقراطية قد تكون مؤثرة وناجحـة فـي بعـض الحالات التي تفشل فيها الأساليب الديمقراطية والإدارة الترسلية في ظل الظـروف المناسبة القليلة قد تقدم أيضاً نتائج أفضل من الأسلوبين الآخرين، وإن كانت غالبـاً ما نستفيد وفي مواقف الانضباط والالتزام بالأوامر وسند الأمور الروتينية ليـصبح النمط التسلطي هو المناسب(عطيوي،2000).

ومن خلال دراستي لأنماط الإدارة الثلاثة يمكننا استنتاج أنـه لـيس هنـاك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد ففي الحياة العملية نادر ما نجد إداريـاً ديمقراطياً أو أوتوقراطياً بصورة دائماً.

أهم النظريات الإدارية:

نظرية الشبكة الإدارية:

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع، ونالت قبولاً كبيراً إلـى بليـك وموتون (Blake & Mouton 1969)، وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطـي القيادة اللذين تم تطويرهما وهما: الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالإنـسان، واسـتناداً لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في احد البعدين، ومنخفضاً في الآخر، أو العكس، أو منخفضاً في الاثنين، أو عالياً فيهما (Blake & Mouton.1969).

أما الأنماط القيادية الخمسة فهي:

1- النمط (1،1): يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومتدن بالعـاملين، إن سلوك القائد الإداري في هذا النمط يتسم بإعطاء مهام غير محـدودة، وبـدون أهداف محددة للعمل، ولا يهتم القائد بتنظيم العمل، ويقوم القائـد بـدور ناقـل الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة دون أن يبدي رأيا، أو يتخـذ إجـراء معيناً.

2- النمط (9،1): يعبر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل ومتدن بالعـاملين. إن سلوك القائد الإداري في هذا النمط هو قيامه بتحديد المهام لكل وحدة، ومن ثـم وضع الأهداف المحددة والدقيقة لانجازها من قبل العاملين، ويقوم القائد بوضع التعليمات، بحيث يلزم مرؤوسيه بإتباعها، ويبقى القائد على اتـصال مـستمر وقريب مما يدور حوله بهدف ضمان ما خططه ونظمه، ثم تنفيذه ويحـاول أن يتأكد دائماً من أن الخطط تنفذ في مواعيدها، وحسب ما رسم لها.

3- النمط (1،9): يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمـل ومرتفـع بالعـاملين، ويقترح القائد الخطط، ويعلن ثقته بمرؤوسيه، وتأكيده على أنهم قادرون علـى تنفيذ الخطط بفعالية فهو يولى ثقته العالية بمرؤوسيه، ويكون على قناعـة مـن أنهم قادرون على تنظيم أعمالهم بأنفسهم، ويتصل القائد معهم دائماً ويـشجعهم بشكل مستمر للاتصال بـه، وأبوابـه دائمـاً مفتوحـة للعـاملين (Blake & Mouton.1969)

4- النمط (5،5): يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل ومتوسط بالعاملين، ويضع القائد خططه على أساس معرفته بما يقبله، أو يرفضه المرؤوسون، أي انه يخطط لكل منهم على أساس ما يعتقد انه سيوافق عليه، ويقوم القائد بعملية التنظيم على أساس فردية، ويبقى القائد على اطلاع دائم على أداء كل فرد من الإفراد العاملين في المؤسسة ويكون سلوك القائد سلوكاً غير رسمي، بحيث يجتمع مع المرؤوسين بانتظام لبحث مشاكل عملهم، والكيفية التي يسير بها شؤون التنظيم (فليةوعبد المجيد،2005).

5-النمط (9،9): يعبر عن اهتمام عالٍ بالعمل والعاملين، ويتسم سلوك القائد بحرصه على الاجتماع مع جميع العاملين في التنظيم، والذين باستطاعتهم تقديم الحقائق المناسبة لوضع الخطط، ويقوم القائد بعملية التنظيم وفقاً للإطار الكلي لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ويبقي المرؤوسين على اطلاع دائم بما يحدث من خلال تحديد المشكلات وإعادة النظر في الأهداف العامة ومشاركتهم بها، ويراقب القائد العمل بشكل مستمر لضمان سير الخطط وفق مواعيدها وبرامجها.

ويعكس كل نمط من هذه الأنماط مجموعة محددات حول فاعلية القيادة من حيث ربطها بالعمل، أو العاملين، إذ أن هناك متغيرات موقفية تؤثر على فعالية القائد، وتتمثل هذه المتغيرات بالقيم السائدة في المؤسسة، وعوامل تتعلق ببيئة العمل(فلية وعبد المجيد،2005).

إن سلوك المدير المتكرر ولفترة طويلة من الزمن يسمى نمطاً والمدير يتخذ نمطاً معيناً من خلال الخبرة والتعليم والتدريب، أو من الطفولة، وبالمفهوم السلوكي يعني النمط: الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري، ويعمل بموجبها داخل المؤسسة، ويعتبرها الإطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين، ويتألف النمط القيادي للمديرين من عنصرين هما: افتراضات القائد عن مرؤوسيه، وسلوكه الفعلي عند تعامله معهم. وبسبب هذه الطبيعة للنمط الإداري تتعدد الأنماط للمدير الواحد(عبيدات،2004).

نظرية الأبعاد الثلاثية:

تشمل هذه النظرية التي طورها ردن (Redden) على إضافة بعد جديد إلى بعد العناية بالإنتاج والعناية بالأفراد، حيث أضاف ردن بعد الفاعلية، فقد حال ردن الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة وأطلق عليها مسميات جديدة:

1- بعد المهمة، أو التوجيه نحو المهمة (Task Orientation) : أي المدى الذي يمكن أن ينفذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجيه نحو العلاقات (Relationship Orientation): أي المدى الذي يمكن أن ينفذه الإداري لتوفير علاقات عمل تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام أراء المرؤوسين وأفكارهم ومشاعرهم.

3- بعد الفاعلية (Effectiveness Dimension): والتي يمكن فهمه في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولا عنها(الطويل،2001).

ويمكن استخدام نموذج ردن الثلاثي الأبعاد لتحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة فيما يلي: الأول يتميز باهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات، وقد أطلق ردن مصطلح منفصل، والثاني يتميز باهتمام قليل بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق عليه مصطلح متصل، والثالث يتميز باهتمام عال بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات، وأطلق عليه ردن مصطلح متفان، والرابع يتميز باهتمام عال بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق عليه مصطلح متكامل(نشأت،2000).

نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

تعد نظرية الإدارة على أنها عملية اجتماعية من احد النظريات الإدارية في الوقت الحاضر وهي تعتمد على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في إطار منظم، وتنسب هذه النظرية إلى يعقوب جيتزلز (J.W.Getzele) فهو ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل حرفي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي من اجل تحقيق أهداف هذا النظام، وهو يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما في الآخر، الجانب الأول هو الدور الذي تقوم به المؤسسة وتوقعات هذا الدور نحو تحقيق الهدف العام، وأطلق

جيتزلز على هذا الجانب " البعد التنظيمي أو المعياري normthetic " والجانب الثاني هم الأفراد العاملين في المؤسسة والنشاطات التي يقومون بهـا واحتياجـاتهم لهـذا النشاط وهو ما يمثل " البعد الشخـصي Idiographic " فـي النظـام الاجتمـاعي (مطاوع،2003).

من خلال العملية الإدارية التفاعليين لهذين البعدين (البعد التنظيمي، والبعـد الشخصي). وكلما كان هناك توازن في عمليات التفاعل بين هذين البعدين تحققـت الأهداف والتوقعات المطلوبة للاثنين بدرجة عالية.

أن المؤسسات (أياً كان نوعها وهدفها) متفاعلة مع النظام الاجتماعي الموجود به حالها حال الأفراد، وأن المؤسسات لها هياكل تنظيمية توضح دور كل موظـف فيها والتوقعات التي يجب أن يحققها، كما يتضح أن لكل موظف داخـل المؤسـسة شخصية وحاجات تميزه عن غيره، والقائد الناجح في منظور هذه النظرية هو الذي يوازن بين متطلبات الدور وشخصية المـوظفين وتوقعـات المؤسـسة وحاجـات الموظفين، فلا يهتم بالموظفين ومتطلبـاتهم الشخـصية علـى حـساب المؤسـسة ومتطلباتها الإدارية والعكس صحيح(الجبر،2002).

نظرية تحليل عمليات الإدارة:

1- تحليل الرابطة الأمريكية لمديري المدارس لعملية الإدارة:

أ- التخطيط: وهو محاولة التحكم بالمستقبل وتوجيهه نحو الأهداف المنـشودة مـن خلال قرارات اتخذت على أساس أحسن الاحتمالات الممكنة.

ب- تخصيص الموارد المادية والبشرية في إطار الخطة العامة.

جـ- استثارة السلوك في نطاق النتيجة المرجوة.

د- تنسيق المجموعات والعمليات المختلفة في صورة متكاملـة لتحقيـق الغـرض المنشود.

هـ- تقييم الأثر الناتج عن أداء الوظائف المختلفة.

2- تحليل دارسي الإدارة لعمليات الإدارة:

أ- صنع القرار: وهي العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب للعمل من عدة احتمالات من اجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة.

ب- التنظيم: وهو العملية التي يحدد بها تركيب البناء الوظيفي.

ج- التوظيف: وهو العملية التي تتبعها المنظمة فـي اختيـار وتـدريب وترقيـة الموظفين.

د- التخطيط: وهي العملية التي تنظر لها إدارة المنظمة إلى المـستقبل وتكتـشف احتمالات أو بدائل للتصرف أو العمل.

هـ- الرقابة: وهي عملية قيـاس مـستويات الأداء وتوجيههـا نحـو الأهـداف المرسومة.

و- الاتصال: وهو العملية التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات للآخرين من أجـل تحقيق فعالية النتائج المرغوبة.

ز- التوجيه: وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي للمرؤوسين نحو الأهداف العامة، وكل هذه الوظائف متداخلة فيما بينها(المعايطة،2007).

سمات الإدارة الناجحة:

ان نجاح أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع ابتداء من اصغر مؤسسة وهـي البيت وانتهاء باكبر مؤسسة وهي الدولة مرتبطة بنجاح ادارة تلـك المؤسـسة، ان البقاء والاطراد والنجاح يتوقف على الادارة ومهارة المدير، فكفاية المؤسسة وحسن المستوى الاجتماعي وتقدم الاقتصاد وما اشبه كلها تقع على عاتق المدير (الموسوي، 2000).

والادارة الناجحة ليست عملا سهلا بل هي على جانب كبير من الصعوبة، اذا الامر ليست فقط الابتداء في الموسسة بل يجب معرفة كيفية استمرار نجـاح تلـك المؤسسة، لان الادارة علم وفن فأيهما بدون الاخر يكون ناقصا، فالعلم عبارة عـن مجموعة قوانين ونظريات ومبادئ يلزم المدير استيعابها سلفا حتى يضع كل شئ في موضعه، ثم تأتي دور الفن الذي يعتمد على الموهبة الشخـصية والخبـرة العلميـة والمهارة الفردية واستنباط طرق حل المشكلة وما الى ذلك(الموسـوي،2002) مـن ابرز سمات الادارة الناجحة:

1- الرؤيا الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة ومحددة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية: اللوائح هي البوصلة المعنية المؤسسة في شق طريقها في عالم الإنتاجية واللوائح بحد ذاتها وسيلة وليس غاية.

2- المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومقدمة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة، الاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الايجابي مع المتغيرات والمستجدات

3- توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين.

4- التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإشراف والمتابعة.

5- تنويع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة.

6- الاعتناء بتجارب المؤسسات الأخرى

7- التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها داخل المؤسسة.

8- التنسيق والتلاحم بين الجميع قطاعات المؤسسة رسمياً وودياً(الكندري، ب، ت).

9- التنمية الدائمة لأفراد المؤسسة لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات لضمان التحسن المستمر من جهة وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى.

10- توفير الاحتياجات المادية لدعم أداء المؤسسة ومراجعة الميزانية والشؤون المالية.

11- توطيد الروابط والعلاقات مع المؤسسات الأخرى فالإدارة المدرسية الناجحة لها جسور من التواصل والتعاون مع الأسرة ومؤسسات المجتمع.

12- الحزم في تطبيق القرارات يجب أن لا يكون على حساب النواحي الإنسانية فالموازنة والمرونة والحكمة اقصر طرف التطبيق روح القوانين مقرض القوانين لا يعني رفض القيم.)

13- عدم إغفال رأي العاملين – الموافقين والمخالفين لسياسة الإدارة في تقيم وتطوير البرامج واللوائح في المؤسسة وحيز فلسفة هي الفلسفة التي تؤمن بان

تطوير المؤسسة بيد من الداخل فالعامل داخل المؤسسة قد يكون أفضل حيز لتطويرها.

14- تشجيع التجارب الإبداعية الفردية الناجحة والإعلان عنها والاستفادة منها على مستويات أوسع(الاغبري،2000).

2.2 الدراسات السابقة:

هناك العديد من البحوث والدراسات التي أجريت حول موضوع القيم، حيث تمت مراجعة الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بموضوع القيم من أبرز هذه الدراسات:

الدراسات العربية:

اجرى عبد الستار (2006) دراسة بعنوان الإطار القيمي المرجعي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وتأثر تلك القيم بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية بالنسبة للمديرين، ولقد بلغت عينة الدراسة (200) مديراً في مديرتي عمان الثالثة والرابعة في محافظة العاصمة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية الوصفية باستخراج المتوسطات الحسابية، والأساليب الإحصائية التحليلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الثلاثي.

وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في مستوى الأداء، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للإطار القيمي المرجعي تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية)، وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تطوير المديرين وتدريبهم بشكل مستمر وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائد في تحسين الأداء الوظيفي.

أجرى الصرايرة (2005) دارسة بعنوان الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن التي

طبقت على مديرتي المدارس البالغ عـددهم (183) مـدير، واسـتخدام مقـاييس الإحصاء الوصفي واختيار مربع كاي (Chi-Square) وتحليـل التبـاين الأحـادي وتوصلت الدراسة إلى:ان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المـدارس الثانويـة الحكومية في محافظات جنوب الأردن مرتبة تنازلياً هي النمط (المشارك، الآخر، المفوض، والنمط المسوق)، وكان ترتيب القيم الادارية حسب الأهمية النسبية على النحو التالي ومرتبة تنازلياً (القيم التنظيمية، قيم أخلاقيات العمل، قـيم المـشاركة الجماعية، القيم الإنسانية، قيم الراحة والفراغ)، كما اشارت الدراسة عدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيم الإدارية تعزى للأنماط القيادية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:- ضرورة التركيز على النمط القيـادي المشارك والعمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.

اجرى حمادت (2003) دراسة حول قيم العمـل الـسائدة لـدى المـديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي، وتم أخذ عينه عشوائية نسبية تمثل كافة مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنيـة الهاشمية حيث بلغت عينة المديرين (296) مديراً وبلغت عينـة المعلمـين (620) معلماً. وقد قام الباحث بتطوير " قائمة القيم" في صورة معربة ومطورة (لمؤلفهـا جوردون)حيث شملت القائمة اثنتي عشرة قيمه منها ست مطـورة عـن مقيـاس جوردون وست أخرى نتيجة الدراسة والاستطلاع لقيم المديرين والمعلمـين التـي أجراها الباحث. وكذلك تم تطوير أربعة مجـالات للالتـزام الـوظيفي للمـديرين والمعلمين. وقد أسفرت نتائج الدراسة: إن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين وهي قيم الامتثال، قيم العلاقات الإنسانية، قيم الشورى، قيم الصدق، قيم الاستقلالية، قيم القيادة، قيم العدل. ودرجة الالتزام وقيم الالتـزام بقـيم العمـل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين عالية، كما بينت ان قيم العمل السائدة لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين: قيم الأمانة، قيم العلاقات الإنـسانية، قـيم الدعم قيم القدوة الحسنة، قيم الامتثال قيم التقدير، قيم العدل، قيم الاستقلالية، قـيم الشهرة، قيم الخيرية، قيم الصدق، قيام وزارة التربية والتعليم على تقوية القيم لـدى المعلمين، وذلك من خلال توفير ظروف عمل مناسب للمعلمين والعمل على توفير

محفزات عمل للمعلمين وخاصة ذوي الخبرة، ومراعاة الفروق بين المعلمين مـن حيث المؤهل العلمي.

قام التويجر (2003) دراسة عنوانها القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها فـي فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينـة قوامهـا (418) مدير واستخدام المعادلات الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى: ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فعالية المديرين، وقد كان ترتيب القيم الشخصية تنازلياً على النحو التالي:(القيم الدينيـة، الفكريـة، الاجتماعية، السياسية، الجمالية، والقيم الاقتصادية)، كما كان ترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي:(قيمة الفريق، التغير، الـشفافية، الاهتمـام بـالموظفين، الثقـة المتبادلة، الإبداع العدالة، والمشاركة في صنع القرارات)، واشارت الدراسات الـى وجود تصورات عالية لدى أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم، ووجود اثـر للقيم الاجتماعية والفكرية في فعالية المديرين، ووجود أثر للقيم الفريـق، الاهتمـام بالموظفين، العدالة، الإبداع والثقة في فعالية المديرين، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين سلوك مديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى إلى القـيم لـصالح الذكور

أما دراسة الصمادي (2001) حول " النسق القيمي لدى المرشدين التربويين في عمان وعلاقته بكفاءتهم في العمل " فقد هدفت الى التعرف على النسق القيمـي للمرشدين التربويين في العاصمة الأردنية عمان وعلاقته بكفاءتهم في العمل، مـن خلال عينة الدراسة والتي تكونت من (152) مرشداً ومرشدة طلب إليهم الإجابـة على الصورة المعربة من مقياس دراسـة القـيم لالبـورت (All port) وفيرنـون (Vernon) وقد خلصت الدراسةالى ترتيب القيم لدى الرشدين التربوين في عمـان حسب تفضيلهم لها مرتبة تنازليا القيم النظرية تلتها القيم الاجتماعية، القيم الدينيـة، فالقيم الاقتصادية، ثم الجمالية وأقل القيم السائدة كانت القيم السياسية.

قام عبد الجليل (2000) دراسة بعنوان " النمط القيادي وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين مـن وجهـة نظـر المعلمين"، وقد تكونت عينة الدراسة (435) معلم ومعلمـا واسـتخدم المعـادلات

الحصائية وقد توصلت الدراسة إلى: ظهور الأنماط القيادية السائدة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي: الديمقراطي، الدبلوماسي، التسيبي، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائد، واشارت الدراسة بانها لا توجد فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) على النمطين القياديين الدبلوماسي والتسيبي عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين، بينما كانت الفروق ذات دلالة احصائية على النمطين الديكتاتوري لصالح الذكور والديمقراطي لصالح الإناث، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في النمط القيادي التسيبي عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المتعلمين تعزى لمتغير المحافظة، بينما كانت الفروق دالة احصائيا على النمط الديكتاتوري والدبلوماسي والديمقراطي، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في النمط القيادي لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الدبلوماسي والديمقراطي بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند النمطين الديكتاتوري والتسيبي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في النمط القيادي لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين لمتغير الخبرة عند المعلمين

أما دراسة الزدجاني (1999) حول " القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان " وقد تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة انقسموا حسب متغير الجنس إلى (55) مديراً و(65) مديرة. وقد خلصت الدراسة إلى أن ترتيب قيم مديري المدارس الثانوية حسب تفضيلهم لها تنازلياً: (النظرية – الدينية – الاجتماعية – السياسية – الاقتصادية – الجمالية) وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) يعزى إلى متغيري الجنس والخبرة في القيم المؤثرة في السلوك الإداري. كما أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) يعزى إلى متغيري المؤهل الأكاديمي والعمر في القيم الجمالية.

القيادي لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين لمتغير الخبرة عند المعلمين.

وأجرى أحمد (1997) دراسة هدفت إلى معرفة أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في بعض الجامعات الأردنية الحكوميةوقد اختيرت عينه لتمثيل المجتمع تألفت من (126) إداريا بالطريقة العشوائية البسيطة من الجامعات الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، والجامعة الهاشمية واستخدام الباحث استبانه وليم فيفر لقياس أنماط السلوك القيادي وقد أشارت الدراسة إلى: أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً لدى الإداريين يليه النمط التسيبي ثم النمط الأوتوقراطي، كما اشارت الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للإداريين وعدد سنوات الخبرة، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للإداريين وطبعة المؤهل العلمي.

أجرى الكردي وآل ناجي (1996) دراسة بعنوان القيم الشخصية للمديرين في المملكة العربية السعودية في إطار مدخل ثقافة المنظمة وقد تمثلت عينة الدراسة (1962) مديراً من مجتمع الدراسة التي تشمل المديرين في قطاع الأعمال والخدمات في المملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة إلى: وجود اختلاف في ترتيب أهمية القيم الشخصية وفقاً للجنس المديرين والمديرات حيث كان ترتيبها كالتالي: القيم العقلانية والقيم الاقتصادية، القيم الإنسانية، القيم الاجتماعية، والقيم السياسية والقيم الجمالية، وكان ترتيبها لدى المديرات كالتالي: القيم الإنسانية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الجمالية كما بينت وجود اختلاف في ترتيب أهمية القيم الشخصية بين المديرين قطاع الأعمال والمديريات قطاع الخدمات، واشارت الدراسة الى وجود فروق دالة احصائيه في نظم القيم الشخصية، الاقتصادية، الاجتماعية، والجمالية، والسياسية. بينما لا توجد فروق دالة احصائياً في القيم العقلانية والإنسانية، ووجود فروق دالة احصائياً بين المديرين في قطاع الأعمال والخدمات بالنسبة للقيم الجمالية والسياسية بينما لا توجد فروق في القيم الأربع الأخر، العقلانية، الاقتصادية، الاجتماعية والإنسانية، كما بينت الدراسة عدم وجود ارتباط ذات دلالة احصاياً بين القيم ووجود ارتباطات سلبية في بعض الآخر.

واجرى العضايلة (1996) دراسة حول قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية،وتكونت عينة الدراسة (62) مدير ومشرفا وتوصلت الدراسة أن قيم الدفاع والنفوذ والفاعلية والكفاءة والعدالة والصفوة قد احتلت أعلى القيم لدى المديرين في المنظمات الأردنية فقد احتلت الترتيب نفسه كذلك في المنظمات السعودية أما قيم التنافس والقانون والنظام والاقتصاد والمكافأة وفرق العمل واستغلال الفرص فقد احتلت أدنى ترتيب في كلا البلدين مع ارتفاع متوسط القيم لدى المديرين في المنظمات السعودية وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيم في المنظمات الأردنية والسعودية.

وأجرى عواد (1995) دراسة بعنوان أثر القيم الثقافية والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملون في المؤسسات الاداريه العليا في تلك الشركات وقد قسم الباحث القيم إلى ما يلي:

1- القيم الثقافية للأفراد (قيم الدعم، الامتثال، التقدير، القيادة، الغيرية، وقيم الاستقلالية).
2- القيم الثقافية للمنظمات (قيم التشجيع، قيم الأهداف، قيم الانضباط، وقيم النمط الحر).

ولمعرفة النمط القيادي فقد استخدم الباحث الأنماط القيادية وفق لتصنيف نظرية ليكرت، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: سيادة القيم الثقافية للأفراد بدرجات متقاربة وسيادة القيم الثقافية للمنظمات بدرجات متفاوتة متقاربة جداً، احتلال النمط القيادي التسلطي الاستغلالي للمرتبة الأولى، كا اشارت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية للأفراد والمنظمات وبين كل من النمط القيادي التشاوري والنمط الجماعي المشارك النفعي والتسلطي الاستغلالي.

اجرى أبو الهيجاء (1995) دراسة بعنوان المبادئ الديمقراطية ومدى تطبيقها لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة اربد من وجهة نظرهم وقد تكونت عينة الدارسة من (753)مدير وتوصلت الدراسة أن مبادئ الديمقراطية كالعدالة والمساواة والحرية هي قيم عالمية بالإضافة إلى ممارستها لدى مديري

المدارس بشكل خاص التي أوضحت أن ديمقراطية التربية تشير إلى العملية التـي تجعل صنع القرارات مبينه على البدائل الموجهة بالإقناع أو الإيمان بـأن إشـراك المعلمين ببعض مسؤوليات مدير المدرسة والعدالة والمساواة والتمـسك والحريـة والحق هي: قيم عالمية ضرورية لبني الإنسان إضافة إلى كونها قيم إيجابية إنسانية عندما يمتلكها مدير المدرسة، كما فحصت هذه الدراسة المعايير في إطار ومجالات الديمقراطية وخلصت النتائج لهذه الدراسة إلى أن امتلاك وممارسة مدير المدرسـة لها يؤدي إلى زيادة التحصيل وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

قام رشاد عبد العزيز (1993) الذي أشارة إليه معمريه بدراسته الـى ايجـاد الفروق بين الجنسين في الترتيب القيمي على عينة من مجمـوعتين تكونـت الأول من64 طالباً جامعياً وتكونت الثانية من (58) طالبه طبق على المجموعتين اختيار القيم لجرودون البورت وآخرين.

بالنسبة لعينة الذكور كان ترتيب القيم لديهم من الأعلى إلى الأدنـى حـسب المتوسطات الحسابية كما يلي: القيمة الدينية، القيمة الاجتماعية، القيمة الـسياسية، القيمة الجمالية، القيمة الاقتصادية، القيمة النظرية، أما بالنسبة للفروق بين الجنسين في القيم الست فقد جاءت كما يلي: كانت الفروق دالة إحصائيا لصالح الذكور فـي القيم التالية: النظرية، السياسية، الاقتصادية، ولصالح الإناث فـي القـيم التاليـة: الجمالية، الاجتماعية، أما الفرق في القيمة الدينية فلم يصل إلـى مـستوى الدلالـة الإحصائية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة ماك يفوي (2004،McEvoy) بعنوان قيم منظمة الشخصية وتطابقهـا مع التزام عمل رؤساء المدرسة العليا، وأجريت الدراسة على عينة تكونـت مـن (132) رئيس مدرسة عليا في كاليفورنيا أجرى عليهم استفتاء تكون من (60) فقرة ضمن (4) مجالات تراجع الاعتقادات البارزة، هدفت الدراسة إلى فحـص علاقـة تطابق القيم بين رؤساء المدرسة العليا ومناطقهم، واسـتراتيجيات التربيـة توجـه للرؤساء الجدد تطابق القيم مع التزامهم التنظيمي ويجب في كل وظيفة ملاءمتها من حيث:

1- سلوك الرؤساء واعتقاداتهم.

2- السياسات الممارسة في المنطقة.

استعمل الباحث الإحصاء الوصفي ومعامل الارتبـاط بيرسـون. أظهـرت الدراسة النتائج التالية:

1- عرض الرؤساء درجات عالية باعتدال من تطابق القيم والتزامهم.

2- درجات عالية من تطابق القيم بين الرؤساء ومناطقهم.

3- درجات عالية من تطابق التزام الرؤساء للقيم بالإضافة إلى استراتيجيات التربية بخصوص البرامج التدريبية والعلاقات الرسمية مع الزملاء.

4- لم تلعب الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة دور هـام في درجات تطابق القيم والالتزام التنظيمي، واستراتيجيات التربية.

قام كارول (Carl،2004) بدراسة بعنوان " سياسة وقيم مشيغان التربوية القيم ذات دور الفعال والتشكيل ". هدفت هذه الدراسة إلى التحري أي القيم ذات الـدور الفعال التي خصصت لمستوى عال نسبياً. وذكر لنا الباحث هنا أربع قـيم تطـور السياسة التربوية الرسمية وهي قيم ذات دور فعال نوعية، وكفاءة، عدالة، واختيار مميز في تشكيل السياسة التربوية. طبق الباحث منهج دراسـته اسـتطلاعا كميـا ونوعيا يتضمن استطلاعات ومقابلات على نخبة من السياسة التربويين مـشرعين حكوميين، ومديري مدارس، وكشفت المتغيرات تجربة النخبة التي ارتبطت بخلفيته قد تؤثر على قيمه بينما التشريعات تقترح اختيار بعض من هذه لقيم الـست مثـل: الاختبار، الكفاءة، على حساب القيم الأخرى.

قام شايمون (Shimon،2002) دراسة بعنوان "الإدارة بالقيم" وهدفت الدراسـة إلى تحليل ومناقشة الإدارة بالقيم كأسلوب وأداة لإعادة تصميم الثقافة في المنظمات حتى تكون مستعدة للألفية المقبلة وأظهرت نتائج الدراسة أن كل من أسلوب الإدارة وفي المقابل فإن الإدارة بالقيم استحدثت كأداة قيادة استراتيجيه حيث توجه جهـود جميع العاملين نحو الرؤية الإستراتيجية التي ترغب المنظمة تحقيقها، وتقدم الإدارة بالقيم إعادة تصميم الثقافة وتضمين المبادئ الأخلاقية فـي اسـتراتيجيات القيـادة ونشاطات المنظمات.

وأجرى نيكولاس وكيونج (2001،Necholas Keung) دراسة عنوانها "بعض الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية في شنغهاي " هدفت إلى التعـرف علـى القيم التي يفضلها المعلمون في المدارس الثانوية في شنغهاي، وذلك باسـتخدام أداة تضمنت المجموعات القيمية التالية: الشكلية، القيادية، البيروقراطيـة، المـشاركة، التعاون، والرقابة الذاتية للمعلم، وقد شملت الدراسة (980) معلمـاً مـن (27) مدرسة اختيرت بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسـة أن معظـم المعلمـين فضلوا قيم المشاركة والتعاون. واقترحت الدراسة مجموعة مـن الاسـتراتيجيات الإدارية المهمة والتي منها التأكيد على علاقات المشاركة والتعاون بين المـديرين والتعاون في مكان العمل وخصوصاً في قيم أدائهم ووضع أهدافهم الخاصة

قام سوباكتواتانا (2000،Sopachitwattana) دراسة بعنوان "بحث في تأثيرات الإدارة التشاركية والقيم الثقافية على الالتـزام التنظيمـي للمـديرين الأمـريكيين والتايلنديين " هدفت هذه الدراسة إلى توسيع البحث في الالتزام والإدارة التشاركية، والقيم الثقافية في تايلاند وبشكل أكثر تحديدا. هدفت هذه الدراسـة للإجابـة عـن السؤالين التاليين: هل هناك فروق بين المديرين الأمريكان والمديرين التايلنديين في تايلاند من حيث الالتزام التنظيمي ؟ هل هناك إدارة تشاركيه، وقيم ثقافية مرتبطـة بين المديرين في المؤسسات المتعددة الجنسيات في تايلند ؟. أجريت الدراسة علـى عينة مكونة من(135) فردا وكانت النتائج كما يلي: هنـاك فروقـات ذات دلالـة إحصائية بين المديرين الامريكين، والمديرين التايلنديين، في مستويات الاسـتمرار والالتزام الوظيفي. ارتبطت الإدارة التشاركية ومدى القوة بقوة الالتـزام الفاعـل، وارتبطت الإدارة التشاركية بالتوجيه البعيد المدى بقوة مع الالتزام والاستمرارية.

دراسة لوماناكو(1996،Lomanco) والتـي أجراهـا فـي ولايـة (Gogia) الأمريكية، هدفت إلى تعرف العلاقة بين أنماط القيادة في مدارس ولاية جورجيـا الأمريكية وبعض المتغيرات الديموغرافية، والبيوغرافية المختارة وقد تكونت عينة الدراسة (176)مدير، وقد أظهرت الدراسة اختلافا في أنماط القيادة لدى المـديرين يمكن أن تعزى إلى التغيرات الديموغرافية والبيوغرافية المنتقـاه، وقـد أظهـرت النتائج أيضا أن نمط القيادة بالاعتبارية كان أكثر شيوعا من نمط الإداري التنظيمي

والرسمي، وان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كانت له آثار ايجابيـة علـى عمليـة التفاعل بين الإدارة والموظفين.

وقد أجرى جوردان (Jordan،1996) دراسة هـدفت لمعرفـة أي الأنمـاط الإدارية الأكثر فاعلية، وتوصل الباحث إلى أن الإداري الناجح هو الـذي يمتلـك مهارات تكتيكية وعلاقات إنسانية واعتيادية، وأنه كثيراً ما يتم إغفال القيادة كمهارة قابلة للتعليم، كما أن اختيار نمط قيادي يعتمد على عوامل عديـدة تـشمل الإداري والمجموعة والموقف. وقد بحثت الدراسة في ستة أنماط قيادية وكيفية تفاعلها مـع هذه العوامل وهي النمط الديمقراطي – النمط الاتوقراطي – الـنمط المتعـاون – النمط المفاوض – نمط عدم التدخل – النمط التشاوري.

وفي دراسة لهيوس (Hughes،1996) والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في كارولينا الجنوبية كما يتصورها المعلمون والمعلمات، والتي استخدم فيها عينـة مـن (400) معلمـا مـثلهم مـن المعلمات، اختيروا بالطريقة العشوائية من (80) مدرسـة ثانويـة فـي كارولينـا الجنوبية، واستبيان " وصف سلوك القائد " وقد أشارت الدراسة إلى:عـدم وجـود علاقة دالة إحصائيا بين تصورات المعلمين للنمط القيادي لمدير المدرسـة ومـن المعلمين ومن المدير، وكما اشارت الى انه لا توجد فروق دالـة إحـصائيا بـين مديري المدارس الثانوية (الذكور) ومديرات المدارس الثانوية في النمط القيادي.

دراسة بيشتا (Bista،1995) هدفت إلى تعرف مدى وجود الأنماط الإداريـة التالية:(النمط التنظيمي، النمط الإنساني والنمط الإداري الماكر والسياسي، والنمط الرمزي، لدى مديري المدارس وقد بحثـت الدراسـة فـي العوامـل الشخـصية والتنظيمية التي تحدد استخدام المدير لأي من الأنماط الإدارية المذكورة، كما بحثت في تأثير الأنماط المذكورة) على أداء المدرسة وقد اشتملت عينة الدراسـة علـى (300) مدير اختبروا عشوائياً من مدارس ولاية كاليفورنيا وقد توصلت الدراسـة إلى شيوع النمط الإنساني، وان معظم الوظائف الإداري الماكر (السياسي) يوجد في المدارس الكبيرة أكثر منه في المدارس الصغيرة ويعزى ذلك إلى تزايد الـصراع داخل المنظمة مع زيادة عدد الموظفين فيها.

وأجرى ماريليزا (Marialisa،1994) دراسة هدفت إلى معرفـة أثـر القـيم والمفاهيم والمعتقدات في السلوك الشخصي لمديري المدارس الحكومي في ولايـة تكساس الأمريكية على اعتبار أن القيم والمبادئ في المؤسسة هـي التـي تحـدد السلوك الشخصي لمدير المدرسة وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (361) مدير مدرسة وقد استخدم الباحث مجموعة من القيم: الاستقلالية، تقـدير الآخـرين للشخص، الدعم والإحسان). وقد أيدت الدراسة العلاقـة المتوقعـة بـين القيمـة الاستقلالية والالتزام بأهداف المؤسسة وكذلك علاقة هذا الالتزام بالسلوك الشخصي للمدير وأثره على المفاهيم المؤسسية.

وقامت مارشال (Marshall،1992) بدراسة قيم العاملين في الإدارة المدرسية وقد بينت الدراسة أن قيم الإداري الطموح ومعنوياته تتأثر بدرجة كبيرة بالمحيطين وتتأثر كذلك بالأحداث اليومية التي يتميز بها وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أن قـيم العاملين في الإدارة تتأثر بالجنس، قيم الذكور تتركز علـى مواجهـة المـشكلات وتترك العواطف الشخصية جانباً من أجل المحافظة على مصلحة العمل في حين أن قيم النساء وطريقتهن في اتخاذ القرارات تتدخل فيها المشاعر والعواطف كما بينت الدراسة أهمية بعض قيم للمديرين والمتمثلة في العدالة، والمساواة، والـصدق فـي التعامل مع الآخرين والانفتاح على الجميع وسماع وجهات نظرهم قبل الحكم.

دراسة لاندس (Landis،1990) هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية في ولاية لاباما بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية النموذجية في الولايات المتحدة الأمريكية ولقد تألفت عينة الدراسة مـن(248)مـن المشرفين وتم استخدام استبيان (تكيف وفاعلية الفائدة) ولقد توصلت الدراسة إلى:أن النمط القيادي الذي يعطي اهتمام عاليا للعمل والعاملين هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية النموذجية في الولايات المتحدة الأمريكية، كما اشـارت الدراسـة بانها لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين الجنس ومدة الخبرة من وجهة النمط القيـادي لمديري المدرسة الثانوية من جهة أخرى.

وأجرى هاوارد (Howard،1983) دراسة للقيم لـدى عينـة مـن المـدراء اليابانيين والأمريكيين، وشملت عينة الدراسة على (200) مدير وكانـت العينـة

مناصفة وأظهرت نتائج الدراسة أن القيمة المهمة لدى المدراء اليابانيين هي القـيم الاجتماعية بينما المدراء الأمريكيين كان اهتمامهم منصب على القيم الفردية وقـيم الصراحة كما دلت الدراسة على أن المدراء اليابانيين كان اهتمامهم بقيمة الإنجازر عالية

وأجرت بيرد (Beard،1982) دراسة لمقارنة القيم بـين فئـة مـن مـديرين مختارين من مدارس حكومية عامة، وفئة من مديرين مختارين من مدارس دينيـة في ولاية تكساس، وقد اختار لدراسته عينة تتكون من(100) مدير مدرسة حكومية، و(80) مدير مدرسة دينية خاصة، وطبق عليهم مقياس روكاش للقـيم، وأشـارت النتائج إلى وجود اختلافات جوهرية في القيم بين كل من مديري المدارس الدينيـة، فلقـد كـان مـديرو المـدارس الدينيـة أكثـر تفـضيلا للقـيم الأخلاقيـة، مثل قيم: الإنقاذ، والصفح، وحب المساعدة، والطاعة من مديري المدارس الحكومية العامة. حيث كانوا أكثر تفضيلا لقيم الكفاية أو المقدرة، وقيم السعادة.

مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القـيم والأنمـاط الإداري ممكن أبرز نقاط الاختلاف والاتفاق مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

أ- من حيث الأهداف:

يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد تعددت أهدافها وفقا لطبيعـة المـشكلة المبحوثة، فقد هدفت بعض الدراسـات إلـى التعـرف علـى الأنمـاط الإداريـة كدراسة.(عبد الجليل،2000) و(أحمـد،1997) وبيـشتتا.(Bista،1995) ولهيـوس (hughes،1996)

كما هدفت بعض الدراسات الأخرى إلى التعرف على القيم السائدة أثرها على السلوك الإداري كدراسة.(التويجر،2003) و (الزدجاني،1999) و(Mariali،1999) و(أبو الهيجاء،1995) كما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على العلاقة بين القيم والمتغيرات الأخر كثقافة التنظيمية وكفـاءة العمـل، والـنمط القيـادي، كدراسـة (الـصرايرة،2005) وكـارول (Carl،2004) وشـايمون (Shimon،2002) و

(الصمادي،2001) و (الكردي، 1996) و (العظايلة، 1996) و (عواد، 1995) و (رشاد، 1993) و (1992، Marshall).

وتختلف الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة حيـث هـدفت إلـى استكشاف العلاقة بين القيم الشخصية والنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

ب- من حيث العينات:

تباين حجم العينات وكيفية اختيارها في الدراسات السابقة من حيـث الفئـات المعنية وإعدادها فقط اختارت عشوائية من مجتمع الدراسة المبحوث ويمكن القـول أن معظم الدراسات كانت الفئات لها من المديرين كدراسة (الـصرايرة، 2005) و (كارول، 2004) و (التويجر، 2003) و (عبـد الجليـل، 2000) و (الزدجـاني، 1999) و (العظايلة، 1996) و (الكردي، 1996) و (بيشيا، 1995) و (مـاريلزا، 2004) و(لهيوس،1996)

أما هذه الدراسة فتختلف عن الدراسات السابقة حيث تم اختيار البيئة المكانية وهي محافظة الكرك.

وقد أفادت الدراسة من الدراسات السابقة في اختيار متغيرات الدراسة أساليب الإحصائية بالإضافة إلى دعم الأفكار والاستنتاجات التي اشتملت عليهـا الدراسـة الحالية سواء في إطارها النظري وإجراءاتها العملية وهنالك دراسـات لـم تتنـاول موضوع العلاقة بين القيم الشخصية والنمط الإداري مما يبرز موقع هذه الدراسـة بين الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها ووصفاً لأداتي الدراسة وطريقة إعدادهما وتطويرهما، ووصفاً للإجراءات والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الكرك (القصر، الأغوار الجنوبية، الكرك، المزار الجنوبي) للعام الدراسي 2007/2006م، والبالغ عددهم الكلي (97) مديراً و مديرة كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة في محافظة الكرك حسب متغيرات الجنس والمديرية

المديرية	المدارس الثانوية في محافظة الكرك		
	ذكور	إناث	المجموع
المزار الجنوبي	13	14	27
الأغوار الجنوبية	6	7	13
القصر	5	14	19
الكرك	18	20	38
المجموع	42	55	97

المصدر: مديريةالتربية والتعليم، الكرك 2007.

2.3 عينة الدراسة:

تعتبر مجتمع الدراسة هو عينتها فقد تم توزيع الاستبانات على كافة مديري مدارس الثانوية في محافظة الكرك فقد تم استرجاع جميع الاستبانات ما عدا استبانه واحدة والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2).

توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية للمديرين في محافظة الكرك

		المؤهل العلمي		الخبرة الإدارية	
الجنس	العدد	بكالوريوس فأقل	دراسات عليا	اقل 10سنوات	اكثر10سنوات
ذكور	17	26	29	14	
إناث	24	29	34	19	
المجموع	41	55	63	33	

3.3 أداة الدراسة:

لقد تم استخدام أداتين الأولى لوصف القيم الشخصية لجمع البيانات والتي تم تصميمها من قبل كل (البورت وفرنون ولندزى، 1951) لدراسة القيم الشخـصية للمديرين، وذلك بعد استخراج دلالات وثباته بما يناسب مع البيئة الأردنيـة، والأداة الثانية لقياس الأنماط الإدارية فقد تم استخدام الأداة الذي طورهـا (Halpin 1966) والتي ترجمها إلى العربية فؤاد قلاوة وتم استخدامه في صـورته المعدلـة للبيئـة العربية من قبل اميل شنودة وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات الـسابقة في الإدارة والقيادة التربوية قد تم إجراء بعض التعديلات عليه لتتلاءم مـع البيئـة التربوية والأردنية ولقد تكونت هذه الإداة بصورتها الأولية من(38) فقرة.

وفيما يلي توضيح تفصيلي لأجزاء الاستبانه وفقراتها:

1. الجزء الأول: ويتضمن معلومات حول خصائص عينـة الدراسـة فـي ضـوء المتغيرات الديمغرافية أو الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
2. الجزء الثاني: ويقيس القيم الشخصية ويتضمن فقرات حالات عددها (14) حالة كل حالة لها (4) إجابات ويقوم افراد العينة بترتيب هذه الإجابات.
3. الجزء الثالث: ويقيس الأنماط الإدارية ويتضمن فقرات بصيغة أسـئلة عـددها (38) سؤال، النمط الأتروقراطي يتكون من (14) سؤالاً. النمط الديمقراطي(16) سؤالاً والنمط الترسلي (8) أسئلة، ولتحديد قيم الاوساط الحسابية فقد تم الاعتمـاد

على المعيار التالي للحكم على درجة القيم، $\frac{\text{الحد الاعلى - الحد الادنى}}{3} = \frac{4-1}{3} = \frac{3}{3} = 1$

وهذا يعني أن أقل من (2) متدني، أكبر أو يساوي (2) وأقل من (3) متوسط، وأكبر من (3) مرتفع، وبناء على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من ثلاثة يكون مستوى تصورة المشاركين مرتفع وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كان المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2) وأقل أو يساوي (3) متوسط فإن مستوى تصورات متوسطة، إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2) يكون مستوى التصورات متدني.

بالنسبة للانماط الادارية فقد تم الاعتماد على المعيار التالي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق احياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	درجة واحدة

واستناداً الى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت اليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

$\frac{\text{الحد الاعلى - الحد الادنى}}{3} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$

متدني	متوسط	مرتفع
أقل من2.33	أكبر أو يساوي من 2.33 وأقل أو يساوي 3.67	أكبر من 3.67

وبناء على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من(3.67) يكون مستوى تصورة المشاركين مرتفع وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كان المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.67) متوسط فإن مستوى تصورات متوسطة، إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى التصورات متدني.

4.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة بأقسامها وأبعادها، قامت الباحثة بعرضها على لجنـة من المحكمين تألفت من ثلاثة عشر محكماً من ذوي الخبـرة والاختـصاص فـي جامعة مؤتة والجامعة الاردنية وجامعة العربية المفتوحة، واسند إليهم الحكم علـى درجة مناسبة الفقرة من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً ومدى مناسبتها وقياسها للمتغير الذي صممت لقياسه، وللمجال الذي تنتمي إليه كل فقرة وقد أعطـى المحكمـون ملاحظاتهم وتوصياتهم وعدلت الاستبانه بناء على هذه الملاحظات وبناء على ذلك تم حذف (6) فقرات من استبانه االانماط الإدارية التـي تتكـون مـن(44) فقـرة واصبحت بصورتها النهائية تتكون من (38) فقرة وهذه ابرز انقاط التي اشار اليها المحكمون لحذفها.

1. اوزع المسؤوليات دون مراعاة قدرات المعلمين
2. ارفض توضيح ما اقوم به داخل المدرسة
3. اعطي ملاحظات ايجابية نحو التغير
4. اعمل بدون تخطيط
5. اتجنب المواجهة وادع الامور تجري بشكل طبيعي
6. اشارك المعلمين في مناسبتهم المختلفة التي تهمهم

بالنسبة للقيم الشخصية حيث استقرت غالبية ارأئهـم علـى تعـديل بعـض العبارات واستبدالها بكلمات اخرى وفق مايناسب البيئة التربوية امثلة على ذلك

1. السؤال الاول استبدال كلمة(الرشيدة)بكلمة (صالحة)
2. السؤوالا الثاني النقطة (د) حذف جملة حـضور الـصلاة فـي مـسجد كبيـر واستبدالها بجملة حضور انشطة دينية
3. السؤول الثالث النقطة (ب) حذف حفز الاهتمام واستبدالها ان تشجع دراسة
4. السؤال الرابع تغير سؤال تفضل الصديق واستبدالها بسؤال هل تفضل ان تكون صديقك من نفس جنسك

5. السؤوال السادس نقطة (ج) حذف الجملة مسرحيات تدور حول المحبـة ومـا يعانيه بنو البشر واستبدالها بجملة مسرحيات تعالج القضايا الانسانية.....الـخ. انظر الملحق (أ) و(ب)

5.3 ثبات الأداة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقـا لكرونبـاخ الفـا (Croubach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية، ولكل متغير بجميع أبعاده، تم توزيـع الإسـتبانة على عينة إستطلاعية اختيرو بطريقة عشوائية من خارج مجتمـع الدراسـة فـي محافظة الطفيلة للفصل الدراسي الاول 2007/2006، بلـغ عـددهم (30) مـدير ومديرة وكانت النتائج هي موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3).

قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لكل متغير (تابع) وبجميع أبعادها

رقم الفقرة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات(كرونباخ الفا)
14-1	النمط الاوتوقراطي	0.83
30-15	النمط الديمقراطي	0.84
38-31	النمط الترسلي	0.81
38-1	الانماط الادارية	0.86
8 فقرات	للقيم السياسية	0.86
12 فقرة	للقيم النظرية	0.84
13فقرة	للقيم الاجتماعية	0.83
6 فقرات	للقيم الدينية	0.87
7 فقرات	للقيم الاقتصادية	0.80
10فقرات	للقيم الجمالية	0.18
56 فقرة	للقيم الشخصية	0.81
	قيمة الثبات الكلي	0.82

وتبين من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الارتبـاط لجميـع متغيـرات وأبعاد الدراسة مرتفعة وهي نسبة ثبات عالية لاغـراض التحليـل الاحـصائي والبحث العلمي.

6.3 متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة وهي:

الجنس: وله فئتان:

أ. ذكر   ب. أنثى.

الخبرة في الادارة المدرسية ولها مستويان:

1.اقل 10 سنوات   3.اكثر 10سنوات.

المؤهل العلمي وله فئتان:

1. بكالوريس فأقل   2. دراسات عليا.

2. المتغير التابع:

أ- القيم الشخصية: ويتمثل هذا المتغير في المجالات التالية:

1. القيم النظرية.   2. القيم الدينية.

3. القيم السياسية.   4. القيم الإجتماعية.

5. القيم الاقتصادية.   6. القيم الجمالية.

ب- الانماط الادارية: ويتمثل هذا المتغير في المجالات التالية:

1. النمط الاتوقراطي.
2. النمط الديمقراطي.
3. النمط الترسلي.

7.3 المعالجة الإحصائية:

لقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل الإجابة عـن الأسئلة حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive/statistic Measure)، لمعرفة خصائص عينه الدراسة ومن خلال النسب المئوية والمتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية للاجابة عن السؤال الأول والثاني.
2. استخدم تحليل التباين الثلاثـي (THREE WAY ANOVA)، للاجابـة عـن السؤال الثالث والرابع.
3. فقد تم استخدام معاملات الارتباط بيرسون للاجابة عن السؤال الخامس

الفصل الرابع
عرض النتائج

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، وسيتم في هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت لها الدراسة وفق تسلسل اسئلتها

الاجابة على أسئلة الدراسة:

1.4 السؤال الأول: ما القيم الشخصية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟

ومن اجل الإجابة عن هذا السؤال، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات القيم الشخصية و مرتبا تنازليا على النحو التالي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن القيم الشخصية

الرقم	القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	القيم الدينية	2.94	0.50	1	متوسط
2	القيم السياسية	2.44	0.43	5	متوسط
3	القيم النظرية	2.66	0.29	2	متوسط
4	القيم الاجتماعية	2.53	0.22	3	متوسط
5	القيم الاقتصادية	2.53	0.49	4	متوسط
6	القيم الجمالية	2.07	0.36	6	متوسط
	القيم الشخصية	2.53	0.06	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة القيم الشخصية قد بلغ (2.53) ويمثل درجة تقدير متوسطة، واحتلت القيم الدينية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.94)، وجاءت القيم الجمالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.07). وبالنظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة عن

السؤال الأول، حيث قام افراد عينة الدارسة بترتيب القيم الشخصية لـديهم تنازليـا على النحو التالي:

(القيم الدينية والقيم النظرية والقيم الاجتماعية والقـيم الاقتـصادية والقـيم و السياسية والقيم الجمالية) وهذا يتفق مع طبيعة وجود القيم لدى الافراد، التي تتكـون على شكل نظام يختلف تركيبه من شخص الى اخر، كما تختلف فيها اهمية القيم لدى الفرد الواحد ويتبين من هذه النتائج ان افراد العينة قد اعطوا اعلى درجـة اولويـة للقيم الدينية، وهذه نتيجة طبيعية،حيث يشكل الدين المصدر الاساسي الذي يستمد منه الافراد قيمهم،تلتها القيم الفكرية وهذا يدل على ان هناك اهتمام لدى الافراد العينـة بالبحث عن الحقائق والتفكير المنطقي والقدرة على التحليل وبيان الاسباب،ثم جاءت القيم الاجتماعية في المرتبة الثالثة لتؤكد الاهتمام بالقيم التي تـشجع علـى اقامـة العلاقات والتواصل والمحبة والتعاون والتي هي من الامور الغريزية في الانـسان حيث يسعى الى الانتماء الى الاخرين لحاجته اليهم، وهذا الترتيب مناسب خصوصا للمدارس حيث لايفضل سيطرة القيم الاجتماعية بدرجة كبيرة خوفا من عدم ضـبط الامور اداريا والتحول الى الاهتمام العاطفي اكثر من الالتزام بالانظمة والقـوانين، وبالنسبة للقيم الاقتصادية فقد يعود سبب هذه الدرجة المتوسطة مـن الاهميـة الـى تركيز افراد العينة على الاهتمام بالمنصب والمركز الاجتماعي والنظرة الاجتماعية لهم اكثر من اهتمامهم بالجوانب المادية، هذا فضلا على طبيعة العمل فـي القطـاع العام الذي لايهتم كثيرا بقضايا الربحية والجوانب المادية للاشياء والتصرفات، كمـا انه وبالرجوع الى خصائص افراد العينة الشخصية يمكن اعتبار ان اهتمـام الفـرد بالجوانب المادية يكون في بداية حياته الوظيفية وكلما تقدم الفرد في الوظيفة يتجـه نحو الاهتمام بالمركز الاجتماعي بعد ان يكون قد اشبع نسبيا حاجاته المادية، وجاء ترتيب القيم السياسية والجمالية في المرتبين الاخريين لتؤشر على اهتمام افراد العينة بهاتين القيمتين، بالنسبة للقيم السياسية فقد جاءت في هذا الترتيب لتعبر عن درجـة اهتمام افراد العينة بالرغبة في التأثير في الاخرين والسيطرة علـيهم وهـذه القـيم يحتاجها المدير لتحقيق اهدافه وتوجيه المعلمين وقيادتهم وحفزهم، حيـث تبـين ان

افراد العينة لم يعطوا اهمية للقيم الجمالية، وهذا يعود الى اهتمامهم بانجاز الاهداف بغض النظر عن الناحية الجمالية للاشياء

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات الفرعية للقيم الشخصية كل على حده:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن القيم الدينية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	حضورانشطة دينية.	3.47	0.89	2	مرتفع
2	تسهم في تقديم نشاطات الجماعات الدينية في المدينة.	2.44	0.97	5	متوسط
3	أفضل أن أكون من رجال الدين.	2.65	0.94	3	متوسط
4	الامور الدينية وخدمة المجتمع.	2.55	1.23	4	متوسط
5	أنمي إخلاصي وولائي وفق مبدأ عقيدة المرء الدينية.	3.59	0.68	1	مرتفع
6	راغبا في مساعدة الناس	64،2	90،0	6	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.94	0.50	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات القيم الدينية قد جاء متوسطا وقد بلغ (2.94)، وقد جاءت الفقرة رقـم (5) فـي المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.59) ويمثل درجة تقدير مرتفعة مما يؤشر على ان القيم الدينية تلقى اهتماما عاليا لدى افراد العينة، في حين جاءت الفقرة رقـم (2) فـي المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.40) ويمثل درجة تقدير متوسطة

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينـة عـن الفقرات الفرعية للقيم االسياسية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن القيم السياسية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	أعتقد أن الحكومة ينبغي أن تهدف إلى إدخال أسمى المبادئ الأخلاقية والمثالية في سياستها وتصرفها الدولي.	2.65	1.07	2	متوسط
2	أعتقد أن الحكومة ينبغي أن تهدف إلى توطيد احترام الشعب وكرامته بين الشعوب الاخرى.	2.07	1.08	7	متوسط
3	أفضل أن يكون صديقي له صفات القيادة والتنظيم.	2.60	0.97	3	متوسط
4	أستمع عادة إلى المسرحيات التي تدرس حياة العظماء.	2.81	1.01	1	متوسط
5	أفضل أن أكون من رجال السياسة.	2.48	1.13	5	متوسط
6	إذا كان لدي المال والوقت أجاهد للحصول على مقعد في مجلس الأمة.	2.37	0.87	6	متوسط
7	أهتم بالتطور السياسي وإصلاح المجتمع.	2.55	1.33	4	متوسط
8	من المشاهير في مجال السياسة يهمني نابليون.	2.03	1.15	8	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.44	0.43	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات القيم السياسية قد جاء متوسطا وقد بلغ (2.44)، وقد جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.81) ويمثل درجة تقدير متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.03) ويمثل درجة تقدير متوسطة وهذا مؤشر على ان افراد العينة لديهم الاهتمام بالجوانب السياسية بما فيها الرغبة بالتأثير في الاخرين ولعل ذلك نابع من الجغرافيا السياسية والاحداث السياسية التي تمر فيها المنطقة ويعايشها المواطن العربي.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن القيم النظرية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	أفضل ان يقضي الانسان يوم الجمعـة فـي محاولة تثقيف نفسه بقراءة كتب حديثة.	2.96	0.82	1	متوسط
2	أحـاول زيـادة القيمـة العمليـة للمنـاهج المدرسية.	2.39	1.34	9	متوسط
3	أفضل ان يكون صديقي كفؤا مجتهـداً، لـه عقلية عملية تطبيقية.	2.92	0.96	2	متوسط
4	أن تقدمها للهيئات العلميـة لـصرفها علـى البحث العلمي.	2.57	1.08	7	متوسط
5	أفضل ان اكون عالما في الرياضيات (الجبر والهندسة).	2.09	1.15	11	متوسط
6	أهتم بالتطور العلمي والتفجر المعرفي.	2.84	0.79	4	متوسط
7	أهتم بالاداب.	2.02	0.80	12	متوسط
8	في عطلتي الصيفية أفضل ان اكتـب بحثـا علميا في مجال اهتمامك.	2.69	1.02	6	متوسط
9	اكتشافات كولومبس وماجلان هامه لي لأنها تمثل تغلب الإنسان على قوى الطبيعة.	2.77	1.17	5	متوسط
10	اكتشافات كولومبس ومـاجلان هامـه لـي أضافت الجديد إلى معلوماتنا الجغرافية	2.51	1.12	8	متوسط
11	اكتشافات كولومبس وماجلان هامه لي لأنها تساهم في فهم الكون فهما عميقا.	2.36	1.25	10	متوسط
12	من الأشخاص المشهورين يهمنـي جـاليليو وفلورنس	2.92	0.99	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.66	0.29	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات القيم النظرية قـد جاء متوسطا وقد بلغ (2.66)، وقد جاءت الفقرة رقـم (1) فـي المرتبـة الأولـى

بمتوسط حسابي (2.96) ويمثل درجة تقدير متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقـم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.02) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وهذا يعني ان القيم النظرية لدى افراد العينة ذات مستوى متوسط، وتوافقت ارائهم حـول الفقرات هذا المتغير بدرجة متوسطة معتبرين ان البحـث عـن الحقيقـة ومتابعـة الاخترعات والاستمتاع بالافكار الجديدة والميل الاكتساب المعرفة العلمية، كل ذلـك يشكل اتجاها نحو تنمية القيم النظرية.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن القيم الاجتماعية.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	أعتقد أن الحكومة ينبغي أن تهدف زيادة المساعدات للفقراء والمرضى والمسنين.	2.36	1.13	10	متوسط
2	أفضل أن يقضي الانسان يوم الجمعة في محاولة الـسباحة والالعاب الرياضية.	1.91	0.64	14	متدني
3	أحاول تشجيع بدراسة المشكلات الاجتماعية.	2.60	0.97	7	متوسط
4	أفضل ان يكون صديقي مهتماً اهتماماً كبيراً بشئون الحيـاة ككل.	2.15	1.04	12	متوسط
5	إذا كان لدي دخل زائد عن حاجتي أفضل أن أمنحه للهيئات المشتغلة برعاية الأسرة.	2.45	1.19	9	متوسط
6	أستمع إلى مسرحيات التي تعالج القضايا الانسانية.	2.80	0.86	5	متوسط
7	مسرحيات هادفة لعلاج مشكلات معينة بالنسبة لوجهة نظر معينة.	2.94	1.12	2	متوسط
8	إذا كان لدي المال ووقت الفراغ أفضل أن أؤسس مركـزاً لرعاية العجزة.	2.88	0.91	4	متوسط
9	أثناء عطلتي الصيفية القادمة أفضل الاشتراك فـي دورات من المباريات الرياضية.	2.15	0.78	13	متوسط
10	اكتشافات كولومبس وماجلان هامـه لـي لأنهـا ربطـت المصالح والمشاعر الإنسانية خلال العالم اجمع.	2.32	0.83	11	متوسط
11	من الأشخاص المشهورين يهمني هنري ورد.	2.92	0.99	3	متوسط
12	عند اختيار الزوج/الزوجة أفضل ان يكـون قـادرا علـى احتلال مكانة اجتماعية ويحوز إعجاب الآخرين.	3.08	0.96	1	مرتفع
13	عند اختيار الزوج/الزوجة أفضل أن يرغب فـي مـساعدة الآخرين.	2.64	0.79	6	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.53	0.22	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات القيم الاجتماعية قـد جاء متوسطا وقد بلغ (2.53)، وقد جاءت الفقرة رقم (12) فـي المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.08) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.91) ويمثل درجة تقدير متدنية.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن القيم الاقتصادية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	أعتقد أن الحكومة ينبغي أن تهـدف إلـى تطوير الصناعة والتجارة.	2.89	1.02	2	متوسط
2	أفضل أن استخدم دخلي استخداماً مثمـراً للمساعدة في التنمية التجارية والصناعية.	2.40	1.17	4	متوسط
3	أفضل أن أكون مدير أعمال.	2.78	1.13	3	متوسط
4	إذا كان لدي المـال والوقـت أفـضل أن أؤسس لنفسي مشروعا تجاريا أو ماليا.	3.23	0.98	1	مرتفع
5	أثناء العطلة الصيفية القادمـة أفـضل أن أتزود بـالخبرة فـي بعـض الأعمـال التجارية.	2.13	1.26	5	متوسط
6	أفضل أن يتم تزويد المعامـل بإمكانيـات إضافية من الأجهزة والأدوات وغيرها.	2.56	0.76	7	متوسط
7	أنمي إخلاصي وولائي وفق مبدأ التنظيمات المهنية.	1.77	0.81	6	متدني
-	المتوسط الحسابي العام	2.53	0.49	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(9) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات القيم الاقتصادية قد جاء متوسطا وقد بلغ (2.53)، وقد جاءت الفقرة رقـم (4) فـي المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.23) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.77) ويمثل درجة تقدير متدنية وهذا يعطي

مؤشر على ان القيم الاقتصادية لافراد عينة الدراسة تحتـل مرتبـة متوسـطة، ان الاهتمام بتطوير الصناعة والتجارة والتزود بالخبرة في الاعمـال التجاريـة يلقـى اهتماما وتفضيلا بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لتعدد قيم الافراد وعـدم اقتـصارها على القيم الاقتصادية لوحدها.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن القيم الجمالية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	أفضل الانسان أن يقضي يوم الجمعـة فـي حضورحفلات الموسيقية.	1.91	0.64	5	متدني
2	أعمل على تشجيع دراسة الموسيقه ا والفنون الجميلة.	1.55	0.97	7	متدني
3	أفضل أن يكون لصديقي إحساس رقيق وروح الفنان.	2.39	1.34	4	متوسط
4	استمع الى المسرحيات الخيالية والراقصة.	1.46	0.73	9	متدني
5	إذا كان لدي المال والوقـت افـضل إقتنـاء مجموعة من اللوحـات والتماثيـل الرائعـة الجميلة.	1.47	0.84	8	متدني
6	أثناء عطلتي الصيفية القادمة أفضل أن أقضي وقتي في مكان يمكن الاسـتمتاع بالمنـاظر الخلابة	3.05	1.08	1	مرتفع
7	أنمي إخلاصي وولائي في المثاليات الجمالية.	1.77	0.81	6	متدني
8	أنمي إخلاصي وولائي في المثاليـة القائمـة على الإحسان.	2.41	1.01	3	متوسط
9	عند اختياري للزوج/الزوجة أفضل أن يتصف أساساً بقيم روحية في اتجاهاته نحو العالم.	2.98	0.92	2	متوسط
10	عند اختياري للزوج/الزوجة أفضل أن يكون موهوبا فنياً	1.26	0.69	10	متدني
	المتوسط الحسابي العام	2.07	0.36	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات القيم الجمالية قد جاء متوسطا وقد بلغ (2.07)، وقد جاءت الفقرة رقـم (6) فـي المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.05) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، في حين جاءت الفقـرة رقـم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.26) ويمثل درجة تقدير متدنية

السؤال الثاني: ما النمط الإداري السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، فقد تم احتـساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وعلى النحو التالي:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن مجال النمط الإداري

الرقم	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	الاتوقراطي	2.97	0.55	2	متوسط
2	الديموقراطي	4.13	0.48	1	مرتفع
3	الترسلي	2.46	0.71	3	متوسط
-	الـــــنمط الإداري	3.19	0.37	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة الـنمط الإداري قد بلغ (3.19) ويمثل درجة تقدير متوسطة، واحتـل الـنمط الـديمقراطي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13)، وجاء النمط الترسلي في المرتبة الأخيـرة بمتوسط حسابي (2.46). وبالنظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاتـه يمكـن الإجابة عن السؤال الثاني حيث قام أفراد العينة بترتيب الأنمـاط الإداريـة لـديهم تنازليا على النحو التالي: الديمقراطي الاتوقراطي، الترسلي.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينـة عن الأنماط الإدارية كل على حده:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن النمط الاتوقراطي.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	أحرص على أن يسير العمـل روتينيـاً وفق الأنظمة والتعليمات.	3.77	1.02	4	مرتفع
2	أرفض التنوع فـي طريـق وأسـاليب التعلم.	2.07	0.98	14	متدني
3	أعلن عن التغيير ثم اعمل على تنفيـذه والإشراف عليه عن قرب.	3.90	0.91	1	مرتفع
4	آخذ بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين، على أن أوجه التغيير بنفسي.	3.77	0.90	5	مرتفع
5	أستعمل التقرير السنوي كوسيلة للتهديد والتخويف في تعاملي مع المعلمين.	2.39	1.47	10	متوسط
6	أتحدث بطريقة غير قابلة للمناقشة.	2.47	1.44	9	متدني
7	أحدد توقيتاً معيناً لانجاز العمل.	3.86	0.77	2	مرتفع
8	أرفض توضيح ما أقوم به من أعمال.	2.15	1.00	13	متدني
9	أتصرف دون استشارة أسرة المدرسة.	2.25	1.07	12	متدني
10	أبدي اقتراحاتي وأنفذها.	3.72	0.99	6	مرتفع
11	أحدد للمعلمين مسبقاً نوع العمل وطريقة تنفيذها.	3.82	1.01	3	مرتفع
12	اقتصر على نقل المعلومة دون مناقشتها مع المعلمين.	2.35	1.16	11	متوسط
13	لا أفوض صلاحياتي للمعلمين.	2.53	1.08	8	متوسط
14	احتكر الأدوار القياديـة دون مـشاركة أفراد أسرة المدرسة.	2.54	1.32	7	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.97	0.55	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات النمط الاتوقراطي قد بلغ (2.97) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.07) ويمثل درجة تقدير متدنية.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن النمط الديموقراطي.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.98	1.05	13	مرتفع
2	أتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم.	4.09	0.89	10	مرتفع
3	أتعامل مع الأنظمة والتعليمات بمرونة.	4.21	0.86	8	مرتفع
4	أوضح استعدادي للمناقشة ولكن لا أفرض نفسي على المعلمين.	3.81	1.15	15	مرتفع
5	أشترك مع المعلمين في حل المشكلات.	4.07	0.98	11	مرتفع
6	أعمل كل ما استطيع لأجل المعلمين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.	4.20	0.70	9	مرتفع
7	أفوض جزءاً من صلاحياتي للمعلمين.	3.95	0.78	14	مرتفع
8	أتعامل مع المعلمين كزملاء عمل.	4.33	0.72	1	مرتفع
9	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين ومؤهلاتهم وتخصصاتهم عند توزيع المسؤوليات.	4.29	0.99	3	مرتفع
10	أتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي والمشورة الهادفة.	4.33	0.72	2	مرتفع
11	أعمل على تعزيز المعلمين ورفع روحهم المعنوية.	4.25	0.75	6	مرتفع
12	أشرك جميع المعلمين في تطوير المنهج الدراسي.	3.80	0.87	16	مرتفع
13	أعمل كقائد حقيقي للمعلمين والعاملين في المدرسة.	4.28	0.80	4	مرتفع
14	أشجع استخدام أسلوب العمل الرسمي في العمل	4.01	0.92	12	مرتفع
15	أعمل على الارتقاء للنمو المهني للمعلمين.	4.26	0.93	5	مرتفع
16	أسمح لأفراد أسرة المدرسة بادوار قيادية.	4.23	0.67	7	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.13	0.48	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات النمط الديموقراطي قد بلغ (4.13) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (8)

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقـرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) ويمثل درجة تقدير مرتفعة.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن النمط الترسلي.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	أتعمد ألا أتـدخل فـي شـؤون المعلمين.	2.82	1.01	2	متوسط
2	ادع المعلمين يحلـون مـشاكلهم بأنفسهم.	2.68	1.08	4	متوسط
3	ادع المعلمين يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات دون توجيه.	2.38	1.19	5	متوسط
4	أشرك المعلمـين فـي تطـوير إجراءات التغيير وادع لهم الحرية عملية التنفيذ.	2.86	1.28	1	متوسط
5	اتصرف دون استشارى اعـضاء الهيئة التدريسية.	2.27	1.15	6	متدني
6	لا اكتـرث بمـشاكل المعلمـين واحتياجاتهم.	1.91	1.05	8	متدني
7	أتردد في اتخاذ القرارات.	2.03	1.10	7	متدني
8	اسمح للمعلمين بـالخروج مـن المدرسة أثناء العمل.	2.73	1.20	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.46	0.71	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحـسابي العـام لفقـرات الـنمط الترسلي قد بلغ (2.46) ويمثل درجة تقدير متدنية، وقد احتلـت الفقـرة رقـم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.91) ويمثل درجة تقدير متدنية.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في القيم الشخصية (النظرية، السياسية، الدينية، الجمالية، الاقتصادية، الاجتماعيـة) لدى المدراء تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)
والتفاعل بينهما؟.

للاجابة على هذا السؤال تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاداء افراد عينة الدراسة لكل مجال للقيم الشخصية والمجالات مجتمعة، والجـدول (15) يبين ذلك.

جدول رقم (15)

الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاداءافرادعينةالدرسةحسب متغيراتها على القيم

المتغير			الدينية		السياسية		النظرية	
الجنس	الخبرة	المؤهل	الوســط الحسابي	الانحراف المعياري	الوســط الحسابي	الانحراف المعياري	الوســط الحسابي	الانحــراف المعياري
ذكر	أقل من (10) سنوات	بكالوريس	2.8667	6401.	2.4063	5226.	2.8333	1880.
		دراسات عليا	2.8421	5561.	2.5461	4023.	2.8333	2255.
		الكلي	2.8516	5796.	2.4919	4495.	2.6579	2259.
	أكثر من (11) سنة	بكالوريس	3.0000	4000.	2.4063	4705.	2.7258	E-026.804
		دراسات عليا	2.6250	6182.	2.6719	5086.	2.8611	2744.
		الكلي	2.8667	5517.	2.6607	4739.	2.7188	2183.
	المجموع	بكالوريس	2.9111	5624.	2.4861	5053.	2.7798	1563.
		دراسات عليا	2.7778	5720.	2.5833	4302.	2.8426	2372.
		الكلي	2.8311	5656.	2.5444	5226.	2.6759	2225.
أنثى	أقل من (10) سنوات	بكالوريس	3.1167	3857.	2.4375	4023.	2.7426	2961.
		دراسات عليا	2.9556	4527.	2.2847	4495.	2.5069	2670.
		الكلي	3.0200	4278.	2.3458	4705.	2.7361	2968.
	أكثر من (11) سنة	بكالوريس	3.2000	4000.	2.4028	5086.	2.6444	2704.
		دراسات عليا	2.9500	4681.	2.3854	4739.	2.4537	4284.
		الكلي	3.0571	4479.	2.3929	5053.	2.6111	3695.
	المجموع	بكالوريس	3.1524	3842.	2.4226	4302.	2.5437	2797.
		دراسات عليا	2.9533	4508.	2.3250	4586.	2.4841	3395.
		الكلي	3.0353	4321.	2.3652	3176.	2.6861	3290.
المجموع	أقل من (10) سنوات	بكالوريس	2.9917	5324.	2.4219	4153.	2.6029	2944.
		دراسات عليا	2.8973	5047.	2.4189	3810.	2.6701	2463.
		الكلي	2.9344	5134.	2.4201	5030.	2.6959	2641.
	أكثر من (11) سنة	بكالوريس	3.1200	3986.	2.5000	4178.	2.6858	2934.
		دراسات عليا	2.8200	5425.	2.5000	4442.	2.6167	3700.
		الكلي	2.9486	5026.	2.5000	3962.	2.6542	3351.
	المجموع	بكالوريس	3.0410	4838.	2.4519	4121.	2.6381	2913.
		دراسات عليا	2.8702	5148.	2.4474	4045.	2.6496	2930.
		الكلي	2.9396	5069.	2.4492	4232.	2.6813	2912.

تابع جدول(15)

الاجتماعية		الاقتصادية		الجمالية		الكلية	
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2.4821	1856.	2.4028	5147.	2.1083	4274.	2.1083	4274.
2.5338	2579.	2.6491	5663.	2.0737	4012.	2.0737	4012.
2.5138	2307.	2.5538	5517.	2.0871	4048.	2.0871	4048.
2.4167	1051.	2.4444	7503.	1.9833	3371.	1.9833	3371.
2.5536	2283.	2.3125	4313.	2.0375	3204.	2.0375	3204.
2.4949	1930.	2.3690	5668.	2.0143	3159.	2.0143	3159.
2.4603	1629.	2.4167	5809.	2.0667	3941.	2.0667	3941.
2.5397	2453.	2.5494	5446.	2.0630	3733.	2.0630	3733.
2.5079	2176.	2.4963	5567.	2.0644	3773.	2.0644	3773.
2.5833	2296.	2.4167	4410.	2.1083	2843.	2.1083	2843.
2.4881	1805.	2.7778	4679.	2.0333	3430.	2.0333	3430.
2.5262	2033.	2.6333	4842.	2.0633	3178.	2.0633	3178.
2.6508	2683.	2.5741	4496.	1.9778	3420.	1.9778	3420.
2.6012	2610.	2.4306	2508.	2.2250	4245.	2.2250	4245.
2.6224	2587.	2.4921	3475.	2.1190	4020.	2.1190	4020.
2.6122	2428.	2.4841	4407.	2.0524	3092.	2.0524	3092.
2.5333	2193.	2.6389	4268.	2.1100	3827.	2.1100	3827.
2.5658	2303.	2.5752	4350.	2.0863	3521.	2.0863	3521.
2.5327	2106.	2.4097	4688.	2.1083	3550.	2.1083	3550.
2.5116	2218.	2.7117	5177.	2.0541	3694.	2.0541	3694.
2.5199	2159.	2.5929	5169.	2.0754	3618.	2.0754	3618.
2.5571	2433.	2.5222	5665.	1.9800	3278.	1.9800	3278.
2.5821	2434.	2.3833	3294.	2.1500	3887.	2.1500	3887.
2.5714	2400.	2.4429	4445.	2.0771	3687.	2.0771	3687.
2.5421	2209.	2.4530	5043.	2.0590	3462.	2.0590	3462.
2.5363	2299.	2.5965	4838.	2.0877	3756.	2.0877	3756.
2.5387	2251.	2.5382	4947.	2.0760	3624.	2.0760	3624.

يبين من الجدول (15) ان الوسط الحسابي لجميع مجالات القيم الشخصية على مستويات متغيرات الدراسة كانت متوفرة بدرجة متوسطة، مرتفعة ما عـدا مجال القيم الجمالية كان معظم القيم متوفرة بدرجة منخفضة.

كما تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (Three way ANOVA) لكل بعد وللابعاد مجتمعه، والجداول (16،17،18،19،20،21،22).

1. الفروق في القيم الدينية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للقيم الدينية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	1.037	1	1.037	*4.083	0.046
الخبرة	0.00047	1	0.00047	0.000	0.989
المؤهل العلمي	0.864	1	0.864	3.399	0.069
الجنس *الخبرة	0.034	1	0.034	0.135	0.714
الجنس*المؤهل	0.00175	1	0.00175	0.001	0.979
الخبرة*المؤهل	0.254	1	0.254	0.998	0.320
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.089	1	0.089	0.354	0.553
الخطأ	22.359	88	0.254	4.083	
المجموع	24.639	96			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

يتضح من معطيات الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي القيم الدينية تعزى لمتغير الجنس، اعتمادا علـى قيمـة (ف) المحـسوبة البالغـة (4.083) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05). كما يبين الجدول (16) ذلك على حساب الذكور البالغ متوسطهم الحسابي(2.83).عدم وجـود فـروق تعـزى لمتغيري: الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بين المتغيرات المستقلة اعتمادا على قيم

(ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مستوى دلالة (α = 0.05).

2. الفروق في القيم السياسية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للقيم السياسية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.785	1	0.785	*3.967	0.05
الخبرة	0.245	1	0.245	1.279	0.261
المؤهل العلمي	0.00024	1	0.00024	0.000	0.991
الجنس *الخبرة	0.118	1	0.118	0.616	0.434
الجنس*المؤهل	0.148	1	0.148	0.776	0.381
الخبرة*المؤهل	0.00061	1	0.00061	0.003	0.955
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.081	1	0.081	0.427	0.515
الخطأ	16.820	88	0.191		
المجموع	594.07	95			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

يتضح من معطيات الجدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم السياسية تعزى لمتغير الجنس، اعتمادا على قيمـة (ف) المحـسوبة البالغـة (3.967) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05). وقد كانت الفروق لـصالح الذكور كما يبين من الجدول (15) وعدم وجود فروق تعـزى لمتغيـري: الخبـرة والمؤهل العلمي والتفاعل بين المتغيرات المستقلة اعتمادا على قيم (ف) المحـسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مـستوى دلالـة (α = 0.05).

3. الفروق في القيم النظرية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

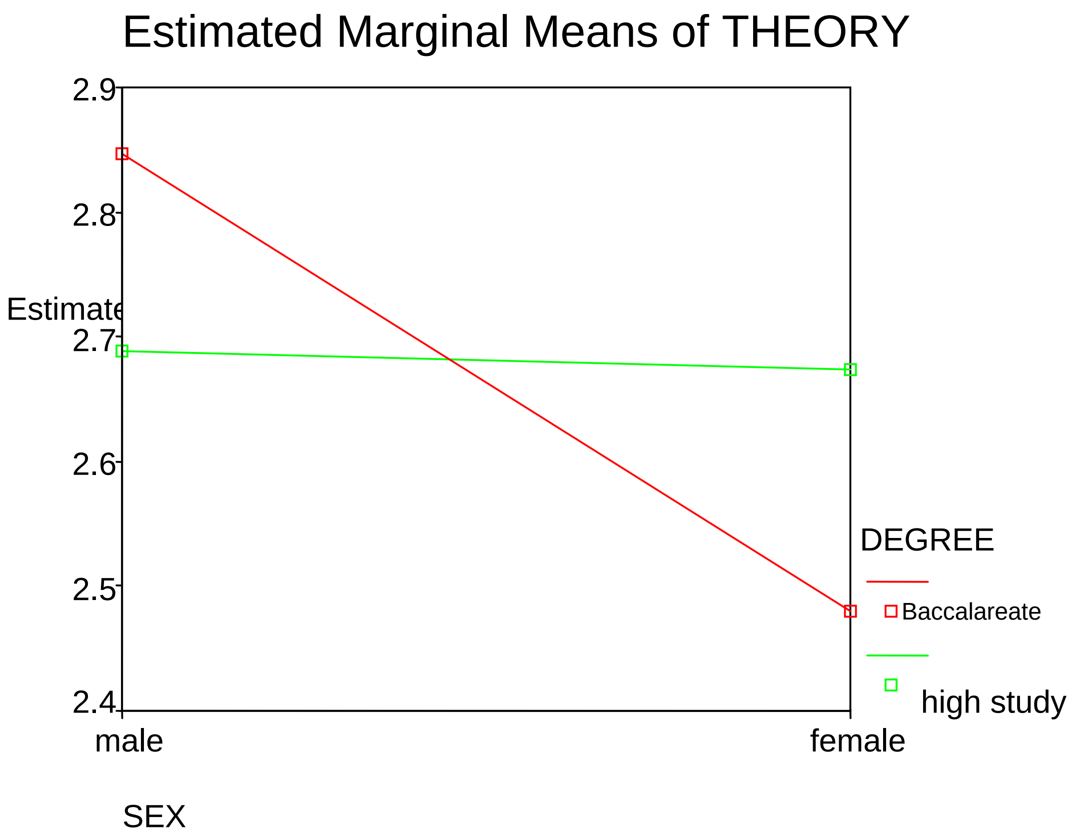
الجدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للقيم النظرية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.765	1	0.765	*10.154	0.02
الخبرة	0.010	1	0.010	0.140	0.709
المؤهل العلمي	0.0063	1	0.0063	0.082	0.775
الجنس *الخبرة	0.093	1	0.093	1.242	0.268
الجنس*المؤهل	0.625	1	0.625	8.649	0.004
الخبرة*المؤهل	0.0019	1	0.0019	0.026	0.872
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.014	1	0.014	0.192	0.663
الخطأ	6.634	88	0.075		
المجموع	8.05	95			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

يتضح من معطيات الجدول رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم النظرية تعزى لمتغير الجنس، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (10.154) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05). وقد كانت الفروق لصالح الإناث كما يبين من الجدول (15). وكذلك وجود فروق تعزى للتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي والشكل رقم (1) يبين ذلك وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري: الخبرة والمؤهل العلمي وباقي التفاعلات بين المتغيرات المستقلة اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مستوى دلالة (α = 0.05).



شكل رقم (1)

التفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي للقيم النظرية

حيث أنBaccalareate : هم المديرين الذين يحملون درجات بكالوريس فأقل.

حيث أن High Study: هم المديرين الذين يحملون درجة الدراسات العليا.

يبين من الشكل (1) ان قيمة الوسط الحسابي للمديرين الذكور الذين يحملـون درجة البكالوريس فأقل أعلى من قيمة الوسط الحسابي للمديرات الاناث، بينما كـان قيمة الوسط الحسابي للمديرين الذكور ممن يحملـون درجـة علميـة أعلـى مـن البكالوريس كان أقل بدرجة ضعيفة عن قيمة الوسط الحسابي للمديرات الاناث.

4. الفروق في القيم الاجتماعية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للقيم الاجتماعية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.149	1	0.149	2.951	0.089
الخبرة	0.023	1	0.023	0.472	0.494
المؤهل العلمي	0.0025	1	0.0025	0.050	0.824
الجنس *الخبرة	0.067	1	0.067	1.329	0.252
الجنس*المؤهل	0.146	1	0.146	2.886	0.093
الخبرة*المؤهل	0.022	1	0.022	0.444	0.507
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.0021	1	0.0021	0.041	0.841
الخطأ	4.456	88	0.051		
المجموع	4.81	95			

يتضح من معطيات الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الاجتماعية تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة والمؤهل العلمـي والتفاعـل بينهما اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

5. الفروق في القيم الاقتصادية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

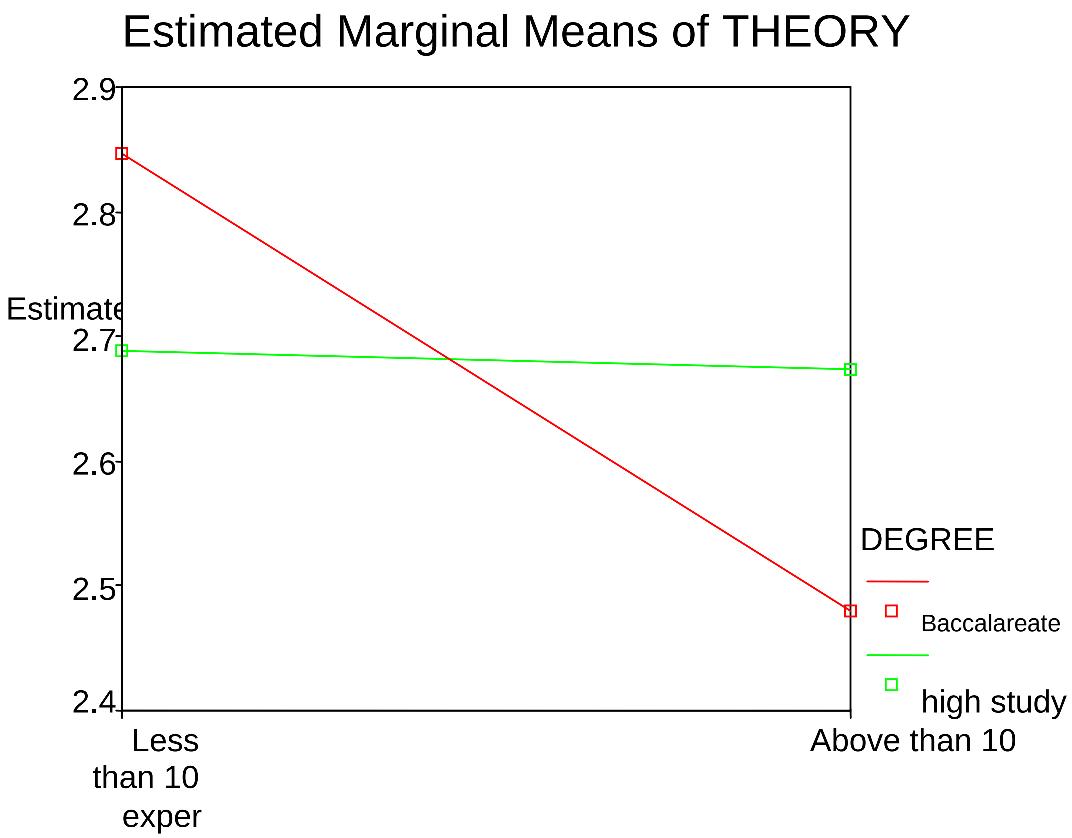
الجدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للقيم الاقتصادية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.200	1	0.200	0.840	0.362
الخبرة	0.309	1	0.309	1.296	0.258
المؤهل العلمي	0.145	1	0.145	0.608	0.438
الجنس *الخبرة	0.014	1	0.014	0.061	0.806
الجنس*المؤهل	0.013	1	0.013	0.059	0.809
الخبرة*المؤهل	1.024	1	1.024	*4.298	0.041
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.021	1	0.021	0.088	0.767
الخطأ	20.974	88	0.238		
المجموع	23.24	95			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول رقم (20) وجود أثر للتفاعل بين الخبرة والمؤهل في القيم الاقتصادية اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (4.298) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) والشكل رقم (2) يبين ذلك. كما يتضح من معطيات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الاقتصادية تبعا لمتغيرات: الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بين متغيرات الجنس والخبرة والجنس والمؤهل والجنس والمؤهل والخبرة، اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مستوى دلالة (α = 0.05).



شكل رقم (2)

التفاعل بين المؤهل العلمي والخبرة للقيم الاقتصادية

ان قيمة الوسط الحسابي للمديرين الذين يحملون درجـة البكـالوريس فأقـل وخبرتهم الادارية اقل من 10سنوات أعلى من قيمة الوسط الحسابي للمديرين الذين يحملون درجة بكالوريس فأقل وخبرتهم الادارية اكثر من 10 سنوات، بينمـا كـان قيمة الوسط الحسابي للمديرين ممن يحملون درجة علمية أعلى مـن البكـالوريس وخبرتهم الاداريةاقل من 10 سنوات أقل بدرجة ضعيفة عن قيمة الوسط الحـسابي للمديرين الذين يحملون درجة علمية اعلى وخبرتهم الاداريةاكثر من 10 سنوات.

6. الفروق في القيم الجمالية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للقيم الجمالية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.026	1	0.026	0.193	0.661
الخبرة	0.013	1	0.013	0.097	0.757
المؤهل العلمي	0.048	1	0.048	0.354	0.553
الجنس *الخبرة	0.064	1	0.064	0.476	0.492
الجنس*المؤهل	0.031	1	0.031	0.225	0.637
الخبرة*المؤهل	0.222	1	0.222	1.628	0.205
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.071	1	0.071	0.525	0.471
الخطأ	12.00	88	0.136		
المجموع	12.47	95			

يتضح من معطيات الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الجمالية تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والـذي يظهـر عـدم معنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

7. الفروق في القيم الشخصية ككل تبعا لمتغيـرات الجـنس، المؤهـل العلمـي، الخبرة.

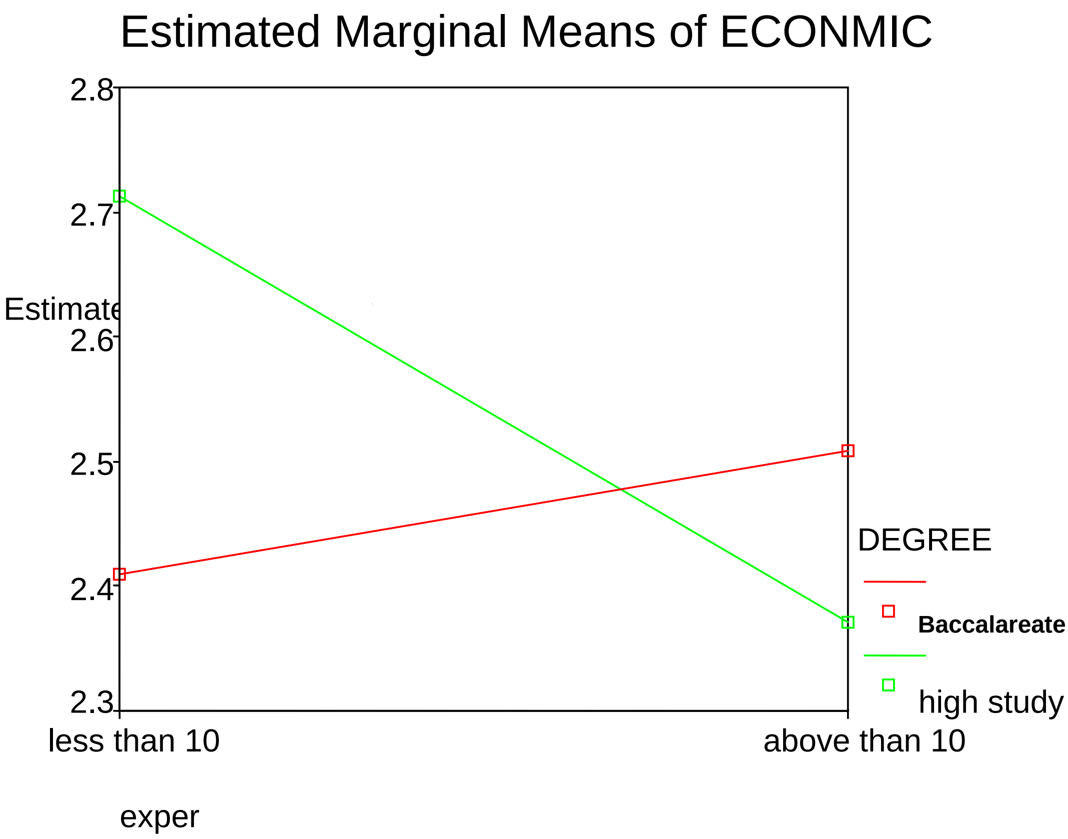
الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدارسة للقيم الشخصية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.0020	1	0.0020	0.489	0.486
الخبرة	0.00047	1	0.00047	0.116	0.734
المؤهل العلمي	0.0011	1	0.0011	0.284	0.596
الجنس *الخبرة	0.00081	1	0.00081	0.197	0.658
الجنس*المؤهل	0.0028	1	0.0028	0.693	0.408
الخبرة*المؤهل	0.023	1	0.023	*5.645	0.02
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.0081	1	0.0081	1.989	0.162
الخطأ	0.362	88	0.0041		
المجموع	39.0	95			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول رقم (22) وجود أثر للتفاعل بين الخبرة والمؤهل في القيم الشخصية اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (5.645) وهي معنويـة عنـد مستوى دلالة (0.05). كما يبين الشكل رقم (3) كما يتضح من معطيـات الجـدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الشخصية تبعـا لمتغيـرات: الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بين متغيرات الجنس والخبـرة والجـنس والمؤهل والجنس والمؤهل والخبرة، اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مستوى دلالة (α = 0.05).



شكل رقم (3)

التفاعل بين الخبرة والمؤهل العلمي للمجالات مجتمعة

ان قيمة الوسط الحسابي للمديرين الذين يحملون درجـة البكـالوريس فأقـل وخبرتهم الادارية اقل من 10سنوات اقل من قيمة الوسط الحسابي للمديرين من نفس الدرجة العلمية وخبرتهم الادارية اكثر من 10سنوات، بينمـا كـان قيمـة الوسـط الحسابي للمديرين ممن يحملون درجة علمية أعلى من البكالوريس وخبرتهم الادارية اقل من 10سنوات أقل من قيمة الوسط الحسابي للمديرين الذين يحملون نفس الدرجة العلمية وخبرتهم الادارية اكثر من 10سنوات.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α = 0.05) في الأنماط الإدارية (الاتوقراطية، الديمقراطية، الترسلي) تعزى لمتغير (الجـنس، المؤهل العلمي، الخبرة) والتفاعل بينهما؟

للاجابة عن هذا السؤال تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعياريـة لاداء أفراد عينة الدراسة لكل مجال للنمط الاداري والمجالات مجتمعة.

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاداء افراد عينة الدراسة حسب متغيراتها على الانماط الادارية

المتغير			الديمقراطي		الاتوقراطي		الترسلي		الكلي	
الجنس	الخبرة	المؤهل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	أقل من (10)سنوات	بكالوريوس	2.6250	1672.	4.1354	4402.	2.3229	6877.	3.0278	2533.
		دراسات عليا	3.1316	5681.	4.1513	3933.	2.6250	8112.	3.3026	4004.
		الكلي	2.9355	5165.	4.1452	4048.	2.5081	7685.	3.1962	3718.
	أكثر من (11) سنة	بكالوريس	2.7143	1010.	4.2500	E-026.847	1.8542	3826.	2.9395	1310.
		دراسات عليا	3.2321	4826.	4.1797	5554.	2.3594	5568.	3.2571	3177.
		الكلي	3.0102	4473.	4.2098	4114.	2.1429	5390.	3.1210	2959.
		دراسات عليا	2.6548	1515.	4.1736	3603.	2.1667	6330.	2.9983	2200.
		الكلي	3.1614	5369.	4.1597	4362.	2.5463	7445.	3.2891	3723.
			2.9587	4922.	4.1653	4033.	2.3944	7195.	3.1728	3484.
أنثى	أقل من (10)سنوات	بكالوريس	2.8690	6720.	3.9896	5832.	2.5208	8289.	3.1265	4719.
		دراسات عليا	3.0357	5881.	4.2847	4544.	2.5972	6827.	3.3059	3973.
		الكلي	2.9690	6172.	4.1667	5212.	2.5667	7316.	3.2341	4301.
	أكثر من (11) سنة	بكالوريس	2.9444	6027.	3.7847	6652.	2.4028	4410.	3.0440	1450.
		دراسات عليا	3.0714	6763.	4.1979	4514.	2.5208	8916.	3.2634	4343.
		الكلي	3.0170	6332.	4.0208	5770.	2.4702	7201.	3.1694	3529.
	المجموع	بكالوريس	2.9014	6286.	3.9018	6122.	2.4702	6777.	3.0911	3642.
		دراسات عليا	3.0500	6136.	4.2500	4474.	2.5667	7591.	3.2889	4056.
		الكلي	2.9888	6180.	4.1066	5440.	2.5270	7212.	3.2075	3977.
المجموع	أقل من (10)سنوات	بكالوريس	2.7470	4949.	4.0625	5108.	2.4219	7516.	3.0771	3738.
		دراسات عليا	3.0849	5719.	4.2162	4235.	2.6115	7411.	3.3042	3933.
		الكلي	2.9520	5637.	4.1557	4619.	2.5369	7449.	3.2149	3986.
	أكثر من (11) سنة	بكالوريس	2.8524	4742.	3.9708	5570.	2.1833	4907.	3.0022	1447.
		دراسات عليا	3.1357	5976.	4.1906	4813.	2.4563	7623.	3.2609	3826.
		الكلي	3.0143	5589.	4.0964	5190.	2.3393	6653.	3.1500	3276.
	المجموع	بكالوريس	2.7875	4835.	4.0272	5237.	2.3301	6667.	3.0483	3060.
		دراسات عليا	3.1028	5762.	4.2072	4405.	2.5570	7455.	3.2890	3867.
		الكلي	2.9747	5598.	4.1341	4817.	2.4648	7197.	3.1912	3738.

كما تم إجراء تحليل التبـاين الثلاثـي (Three way ANOVA) لكـل نمـط وللانماط مجتمعة والجداول (24،25،26،27،28،29) يبين نتائج ذلك.

1. الفروق في النمط الاتوقراطي تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للنمط الاتوقراطي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.062	1	0.062	0.206	0.651
الخبرة	0.119	1	0.119	0.394	0.532
المؤهل العلمي	2.283	1	2.283	*7.558	0.007
الجنس *الخبرة	0.0081	1	0.0081	0.027	0.870
الجنس*المؤهل	0.702	1	0.702	2.323	0.131
الخبرة*المؤهل	0.0010	1	0.0010	0.004	0.953
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.0034	1	0.0034	0.011	0.916
الخطأ	26.582	88	0.302		
المجموع	29.77	95			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

يتضح من معطيات الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الاتوقراطي تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة والتفاعل بـين المتغيـرات المستقلة اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهـر عدم معنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ووجود فروق ذات دلالة إحـصائية في النمط الاتوقرلاطي تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.007$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وقد كانت الفروق لصالح حملة درجة الدراسات العليا البالغ متوسطهم الحـسابي (3.10) علـى حـساب حملـة درجـة البكالوريوس البالغ متوسطهم الحسابي (2.78)

2. الفروق في النمط الديموقراطي تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للنمط الديموقراطي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.277	1	0.277	1.213	0.274
الخبرة	0.069	1	0.069	0.127	0.722
المؤهل العلمي	0.562	1	0.562	2.457	0.121
الجنس *الخبرة	0.248	1	0.248	1.085	0.300
الجنس*المؤهل	0.765	1	0.765	3.342	0.071
الخبرة*المؤهل	0.0013	1	0.0013	0.006	0.939
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.054	1	0.054	0.240	0.626
الخطأ	20.130	88	0.229		
المجموع	22.03	95			

يتضح من معطيات الجدول رقم (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديموقراطي تبعا لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمـي والتفاعـل بينهما اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

3. الفروق في النمط الترسلي تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للنمط الترسلي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	1.018	1	1.018	1.959	0.165
الخبرة	1.134	1	1.134	2.182	0.143
المؤهل العلمي	1.319	1	1.319	2.538	0.115
الجنس *الخبرة	0.383	1	0.383	0.737	0.393
الجنس*المؤهل	0.494	1	0.494	0.950	0.332
الخبرة*المؤهل	0.078	1	0.078	0.152	0.698
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.034	1	0.034	0.066	0.798
الخطأ	45.729	88	0.520		
المجموع	49.200	95			

يتضح من معطيات الجدول رقم (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الترسلي تبعا لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي والتفاعل بينهما اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

4. الفروق في النمط الكلي تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين الثلاثي(Three way ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في تصورات افراد عينة الدراسة للنمط الكلي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الجنس	0.059	1	0.059	0.445	0.506
الخبرة	0.088	1	0.088	0.659	0.419
المؤهل العلمي	1.219	1	1.219	*9.663	0.003
الجنس *الخبرة	0.0010	1	0.0010	0.001	0.978
الجنس*المؤهل	0.049	1	0.049	0.369	0.545
الخبرة*المؤهل	0.0089	1	0.0089	0.067	0.796
الجنس*الخبرة*المؤهل	0.000097	1	0.000097	0.000	0.993
الخطأ	11.760	88	0.134	0.445	
المجموع	13.2700	95			

يتضح من معطيات الجدول رقم (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الكلي تبعا لمتغير المؤهل العلمي اعتمادا على قيمة ف المحسوبة البالغة (9.663) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وقد كانت الفروق لصالح حملة درجة الدراسات العليا البالغ متوسطهم الحسابي (3.28) على حساب حملة درجة البكالوريوس البالغ متوسطهم الحسابي (3.048).

كما يتضح من معطيات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الكلي تبعا لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي والتفاعل بينهما اعتمادا على قيم (ف) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والذي يظهر عدم معنويتها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

السؤال الخامس: هل هنالك علاقة ارتباطية بين القيم الشخصية للمـدير والنمطـه الاداري ؟

جدول رقم (28)

قيم معاملات الارتباط بين القيم الشخصية للمدير ونمطه الإداري

المتغيرات	النمط الاتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الترسلي
القيم الدينية	0.110-	0.12	0.022
القيم السياسية	0.005-	0.090	0.11
القيم النظرية	0.252-*	0.371**	0.11-
القيم الاجتماعية	0.05	0.31**	0.041-
القيم الاقتصادية	0.05	0.09	0.164-
القيم الجمالية	0.26*	0.274**	17،0-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α = 0.05).

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α = 0.01).

يظهر من الجدول رقم (28) وجود ارتباط سالب بين الـنمط الاتـوقراطي والقيم النظرية وقد بلغ معامل الارتباط (0.252) وهو دال إحصائياً عنـد مـستوى دلالة (α = 0.05). وارتباط موجب بين النمط الديمقراطي والقيم النظرية وقد بلغ معامل الارتباط (0.371) وهو دال إحصائياً عنـد مـستوى دلالـة (α = 0.01)، وارتباط موجب بين النمط الديمقراطي والقيم الاجتماعية وقد بلغ معامـل الارتبـاط (0.31) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 0.01)، وارتباط موجب بـين النمط الاتوقراطي والقيم الجمالية وقد بلغ معامل الارتباط (0.26) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة(α = 0.05)، وارتباط بين النمط الديمقراطي والقيم الجمالية وقد بلغ معامل الارتباط (0.274) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 0.01).

الفصل الخامس
المناقشة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، ومدى اتفاق اواختلاف هذه النتائج مع نتائج دراسات سابقة، ويمكن في ضوئها تقديم بعض التوصيات التي تراها الباحثة ضرورية لمتابعة الطريق من قبل باحثين اخرين في هذا المجال

1.5. مناقشة النتائج

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ينص السؤال الأول على: ما القيم الشخصية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟.

أشارت النتائج الإحصائية الى أن المتوسط الحسابي للقيم الشخصية قد بلغ (2.53) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وان القيم الشخصية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك قد حظيت جميعها بتقديرات متوسطة وكانت مرتبة تنازليا على النحو التالي: القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الاجتماعيةة، القيم الاقتصادية، القيم السياسية، وأخيراً جاءت القيم الجمالية في المرتبة الأخيرة.

ويمكن أن يفسر هذه النتيجة على أن القيم الدينية التي جاءت في المرتبة الأولى لتعبر عن أهمية الأديان كمصدر من المصادر الهامة للقيم، والقيم االنظرية لتعبرعن الرغبة في البحث عن الحقيقية ومتابعة الاخترعات والميل لاكتساب المعرفة العلمية، والقيم الاجتماعية لتعكس طبيعة المجتمع الأردني الذي يتصف بالتماسك والترابط الاجتماعي، والقيم الاقتصادية لتدل على عدم أهميتها بالنسبة للمديرين وقد يكون ذلك لعدم تركيز القطاع العام على الربحية والماديات او لعدم تركيز المديرين على تلك القيم وتركيزهم على القيم الاجتماعية ووالنظرية وتقدير

الذات. وقد جاءت القيم السياسيةفي المرتبة قبل الاخيرة لتعبر عن الرغبة لدى العينة في السيطرة والتأثير على الآخرين، وقد جاءت القيم الجمالية في المرتبـة الأخيـرة لتدل عدم على اهتمام المديرين بالنواحي الجمالية. وتتفق نتائج هذا السؤال جزئيا مع نتائج دراسة (التويجر، 2003) التي توصلت الى أن القيم الشخصية الـسائدة لـدى المديرين في الوزارات الأردنية هي:(القيم الدينية، الفكرية، الاجتماعية، الـسياسية، الجمالية، والقيم الاقتصادية). وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (الصمادي، 2001) التي توصلت الى أن النسق القيمي لدى المرشدين التربويين في عمان كان على النحـو التالي: القيم النظرية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، القيم الاقتصادية، الجمالية، القيم السياسية. ودراسة (الزدجاني، 1999) التي خلصت إلى أن القيم الشخـصية لـدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان: (النظرية، الدينية، الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الجمالية). وتتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة (الكردي وآل ناجي، 1996) التي أشارت الى أن القيم الشخصية السائدة لدى المديرين في المملكة العربية السعودية هي: القيم الإنسانية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القـيم الـسياسية، القيم الجمالية. وتتفق كذلك نتائج الدراسـة الحاليـة مـع نتـائج دراسـة هـاوارد (Howard،1983) التي أظهرت أن القيمة المهمة لدى المدراء اليابانيين هـي القـيم الاجتماعية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما النمط الإداري السائد لدى مـديري ومـديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟

كشفت نتائج الدراسة الحالية عن النمط الإداري السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك قد بلغ (3.17) ويمثل درجة تقدير متوسـطة، وان الأنماط الإدارية السائدة قد حظيت بتقديرات مرتفعـة ومتوسـطة و منخفـضة ومرتبة تنازليا على لنحو التالي: الديموقراطي، الاتوقراطي، الترسلي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أفراد العينة يفضلون ممارسةالنمط الديمقراطي وهذا يدلل علـى أن بعض أفراد العينة يلجأون الى هذا النمط انطلاقا من مبدأ المشاركة في القيادة وفـي صنع القرارات لحل مشاكل العمل والعمل بروح الفريق إيماناً منهم بدوره في تحقيق

نتائج جيدة في الإدارة والتنظيم التربوي،في حين النمط الاتوقراطي قـد جـاء فـي المرتبة الثانية وهذا يدل على ان بعض افراد العينة يلجأون الى هـذا الـنمط فـي القيادة لضبط الأمور والحزم المبالغ به للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة،. أما فيما يتعلق بالنمط الترسلي (عدم التدخل) فقد لجأ إليه بعض أفراد العينـة لإعطـاء المرؤوسين الحرية في إدارة شؤونهم وفي تحديد الأدوار والمسؤوليات في المدرسة وتجنب المواجهة مع المرؤوسين وهذا يدال علـى ضـعف الجانـب الإداري فـي المدرسة فلا بد من التدخل او انتهاج إدارة التدخل لحل مشاكل العمل ووضع النقاط على الحروف. وتتفق نتائج هذا السؤال مـع نتـائج دراسـة كـل مـن جـوردان (Jordan،1996) التي توصلت الى شيوع الأنماط الإدارية التالية لدى الإداريين هي النمط الديمقراطي – النمط الاتوقراطي – نمط عدم التدخل (التراسـلي). ودراسـة (عواد، 1995) التي أشارت نتائجها الى احتلال النمط القيادي الديمقراطي للمرتبـة الأولى لدى المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامـة الأردنيـة.ودراسـة (أحمد، 1997) التي توصلت الى شيوع الأنماط الإدارية التالية بين الإداريين: النمط القيادي الديمقراطي،الأوتوقراطي. ودراسة (الصرايرة، 2005) التي أشـارت الـى شيوع الأنماط الإدارية التالية بين مـديري المـدارس الحكوميـة فـي محافظـات الجنوب:النمط (المشارك، المفوض، والنمط المسوق). ودراسة (عبـد الجليـل، 2000) التي توصلت الى أن الأنماط القيادية السائدة عند مدراء المدارس الثانويـة الحكومية في محافظات شمال فلسطين هي: الديمقراطي، التسيبي (عـدم التـدخل) ودراسة لومانكو (Lomanco.1996) التي توصلت الى شيوع الانماط القيادية عنـد المدراء وهو النمط الاعتباري ثم النمط الاداري التنظيمي والرسمي. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية في أن النمط الديكتاتوري(الاتـوقراطي) لـم يظهر من الأنماط السائدة لدى المدراء.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) في القيم الشخصية (الدينية، السياسية، النظريـة، الاجتماعيـة، الاقتصادية، الجمالية) لدى المدراء تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.

كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الدينيـة تعـزى لمتغير الجنس، وقد كانت الفروق لصالح الإناث على حساب الذكور، وهـذا يـدلل على أن الإناث أكثر اهتماما بالقيم الدينية من الذكور وهذا لا يتوافق مـع دراسـة الزدجالي (1999) التي اكدت عدم وجود فروق تعزى للجنس في القيم الدينية وقـد يكون السبب في التناقض بين نتائج هذه الدراسة ودارسة الزدجالي هـو اخـتلاف مجتمع الدراسة فهذه الدراسة طبقت على مجتمع محافظة الكرك وتعد هذه النتيجـة مؤشر على زيادة الوعي الديني لدى الاناث في هذه المحافظة وهذا يتوافق مع مـا هو في الواقع، بينما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزدجالي (1999) في عدم وجود فروق في القيم الدينية تعزى لمتغيترات: الخبرة والمؤهل العلمـي والتفاعـل فيما بينها حيث كانت قيم (ف)المحسوبة لهذه المتغيرات غير معنوية عند مـستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فيما يوكد عدم وجود اثر لهذه المتغيرات في القيم الدينية، فقد كانت الفروق لصالح الاناث بصرف النظر عن خبرتهن او مؤهلهن العلمي

وكذلك اظهرت نتائج تحليل التباين الثلاثي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم السياسية تعزى لمتغير الجنس لكن لصالح الذكور، مما يؤكـد ان الـذكور اكثر اهتماما من الاناث بالقيم السياسية وهذا يتوافق مع الواقع فبسبب انشغال المرأة العاملة بالاعمال المنزلية وتدريس الابناء فلم يعد لديها الوقت الذي يمكن ان تمضيه في متابعة النواحي السياسية بالمقابل فوقت الفراغ الطويل لدى المديرين الذكور بعد عودتهم من المدرسة وعدم التزام معظمهم في هذه المحافظة بأعمال اضـافية بعـد الدوام المدرسي يجعلهم يتوجهون نحو المتابعة للاحداث السياسية، وهذا لا يتوافـق ايضا مع دراسة الزدجالي التي أكدت عدم وجود فروق في القيم الـسياسية تعـزى لمتغير الجنس وهذا الاختلاف قد يفسره اعتماد مديرات المدارس في سلطنة عمـان على العاملات في امور المنزل،وكذلك اظهرت النتائج عدم وجود فروق في القـيم السياسية تعزى لمتغيري: الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينها، مما يؤكـد عـدم وجود أثر لهذه المتغيرات في القيم السياسية فقد كانـت الفـروق لـصالح مـديري المدارس الذكور بصرف النظر عن خبرتهم او مؤهلهم العلمي. وهـي تتفـق مـع دراسة رشاد عبد العزيز(1993) التي أكدت وجود فروق في القيم السياسية لصالح

الذكور وهذا الاتفاق بين الدراستين قد يكون ناتجا عن التـشابه بـين المجتمعـين المصري والاردني. لاتتفق هذه النتائج مع نتائج رشاد عبد العزيز (1993) التـي اكدت ان الفروق في القيم النظرية كانت لصالح الذكور، ولعل هذا التنـاقض فـي النتائج ناتج عن اختلاف مجتمعي الدراسة فمجتمع الدراسة في دراسة رشـاد عبـد العزيز يتكون من طلاب وطالبات جامعيات وهؤلاء تختلف ظروفهم الاجتماعية عما هو لدى مديرين ومديرات المدارس.

كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم النظريـة تعزى لمتغير الجنس، وقد كانت الفروق لصالح الإناث على حساب الذكور، وهذا يمكن تفسيره بمكوث الاناث لفترة طوية داخل المنزل مما يجعلهن يوجهن الاهتمـام نحو الجوانب الثقافية والنظرية بينما يمضي الذكور معظم الوقت خارج المنزل مما لايعطيهم الوقت الكافي للاهتمام بهذه الجوانب، ومرة اخرى تتعارض النتـائج مـع دراسة الزدجالي (1999) ويمكن تفسير هذا التناقض بأن الاناث في سلطنة عمـان لايمضي فترة طويلة داخل المنزل كما هو الحال في محافظة الكرك. اظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق في القيم النظرية تعزى للتفاعل بـين متغيـري الجـنس والمؤهل، فقد اظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي للمدارء الذكور الذين يحملـون مؤهل بكالوريوس فأقل اعلى من متوسط الذكور الذين مؤهل دراسات عليـا وقـد يكون ذلك بسبب انشغال الذكور ممن يحملون مؤهل دراسات عليا بأعمال اضـافية خارج وقت دوام المدرسة مما يجعل اقبالهم على الاهتمام بالجوانب النظرية اقل مما هو لدى الذكور ممن يحملون مؤهل بكالوريس فما دون. بالمقابل كـان المتوسـط الحسابي للمديرات الاناث ممن يحملن مؤهل بكالوريس فأقل ادنـى مـن متوسـط الاناث اللواتي يحملن مؤهل دراسات عليا، وهذا الامر منطقي فمن المتوقع ان اقبال الاناث ذوات المؤهل الاعلى على اهتمام بالجوانب النظرية سيكون أكبر. أظهـرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في القيم النظرية تعزى لمتغيري: الخبرة والمؤهـل العلمي والتفاعل بين الخبرة والمؤهل والتفاعل بين الجنس والخبرة.

وتوصلت الدراسة كذلك الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القـيم الاجتماعية تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينها. وهـذا

يؤكد أن أفراد العينة يولون نفس الاهتمام للقيم الاجتماعية بصرف النظر عن جنسهم او خبرتهم او المؤهل العلمي الذي يحملونه وهذا يتوافق مـع دراسـة الزدجـالي (1999) التي أكدت عدم وجود فروق في القيم الاجتماعية لمتغيرات الجنس والخبرة ويمكن تفسير التوافق بين الدراستين بالتشابه في القـيم الاجتماعيـة بـين مجتمـع الاردني والمجتمع العماني وضرورة الاهتمام بهذه القيم في كلا المجتمعين.

وقد اظهرت النتائج كذلك الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الاقتصادية تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي، وكانت الفروق فـي هذه القيم محصورة في التفاعل بين الخبرة والمؤهل في القيم الاقتـصادية، حيـث اظهرت النتائج ان أهتمام المدراء الذكور الذين يحملون درجة البكـالوريس فأقـل بالقيم الاقتصادية أكبر من أهتمام المدارء الذكور الذين يحملون مؤهل دراسات عليا وقد يكون السبب تحسن الوضع الاقتصادي لمن يحملون مؤهل الدراسـات العليـا بسبب قيامهم بأعمال خارج الدوام توفر لهم دخل اقتصادي أضافي، بالمقابـل كـان مستوى أهتمام المديرات الاناث أللواتي يحملن درجة بكالوريس فأقل اقل من أهتمام المديرات أللواتي يحملن مؤهل دراسات عليا ولعل ذلك بسبب التبعات الاقتـصادية الناتجة عن الدراسات العليا ممن يجعل المديرات أللواتي يحملن مؤهل دراسات عليا يعطين أهتمام أكبر للقيم الاقتصادية، وهذا يتناقض مع دراسة الزدجـالي (1999) التي لم تظهر وجود مثل هذه الفروق والعل السبب وراء ذلك هو مجانية التعليم في مستوى الدراسات العليا في سلطنة عمان.

توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الجمالية تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي، والتفاعل فيما بينها، مما يؤكد ان أفراد العينة بصرف النظر عن جنسهم وخبرتهم ومؤهلهم العلمي يهتمـون بـالقيم الجمالية والثقافية كالموسيقى والمناظر الخلابة والطبيعة الجميلة للترويح عن الـنفس والراحة والاستجمام، وهذا يتناقض مع دراسة الزدجالي(1999) التي اشارت لوجود فروق ذات دلالة احصائية في القيم الجمالية تعزى لمتغير المؤهل الاكاديمي والعمر ولعل ذلك يمكن تفسيره جزيئا بسبب التنوع الطبيعي والثقافي فـي سـلطنة عمـان مقارنة مع ما هو في الكرك.

وقد أشارت النتائج الى وجود فروق في القيم الشخصية ككل تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل وكانت الفروق في القيم الشخصية ككل تركز في التفاعـل بين الخبرة والمؤهل، حيث أظهرت النتائج ان متوسط اصحاب الخبرة أقل مـن 10 سنوات ذوي مؤهل بكالوريس فأقل اقل من متوسط اصحاب الخبرة اقل مـن 10 سنوات والذين يحملون مؤهل دراسات عليا وهذا امر متوقع ففي زيـادة المؤهـل العلمي يتوقع ان تزداد القيم الشخصية.كما أظهرت النتـائج ان متوسـط اصـحاب الخبرة اكثر من 10 سنوات والذين يحملون مؤهل بكالوريس فأقل اعى من متوسط اصحاب نفس الخبرة والذين يحملون مؤهل دراسات عليا وهذا مايمكن تفسيره بسبب عامل كبر السن واستياء اصحاب المؤهلات العليا عدم تحسن وضعهم الوظيفي.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: السؤال الرابع: هـل توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0،05$)فـي الأنمـاط الإداريـة (الاتوقراطيـة، الديمقراطية، الترسلي) تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ؟

توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الاتوقراطي تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح حملة المؤهل دراسات عليا وهذا يعني ان حملة الدراسات العليا يميلون لاستخدام النمط الاوتوقراطي، وهذا يعني ان حملة الدراسات العليا يميلون لاستخدام اسلوب التخويف والتهديد مع المرؤوسـين، كمـا ان حملـة درجة البكالوريس فأقل اكثر ميلا من اصحاب مؤهل دراسات عليا لاقامة العلاقات الانسانية مع المرؤوسيين، وهذا يمكن تفسيره بأن المـدير الـذي يحمـل مؤهـل بكالوريس لابد وان يكون صاحب خبرة طويلة سواء في مجـال التعلـيم اومجـال الادارة، بينما يتضح من الواقع ان المديرصاحب مؤهل دراسات عليا هو شـخص قليل الخبرة ومن اصحاب الخدمة القليلة في وزارة التربية مما يجعله يـشعر بأنـه اصغر سنا من المرؤوسين ويشعر ايضا بأن بعض المرؤوسين هم في الواقع احـق منه في شغل هذه الوظيفة وبالتالي فقد يعمل بعضهم على افشاله مما يجعله يتوجـه نحو هذا النمط في الادارة. وايضا يمكن تفسير هذه الفروق بأن اصحاب المؤهلات العليا يشعر انهم متفوقون على المرؤوسين بينما يشعر اصحاب مؤهل بكـالوريس

فأقل انهم من نفس مستوى المرؤوسين. بالمقابل لم تظهر نتائج الدراسة الى وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الاتوقراطي تعزى لمتغيـر الجـنس والخبـرة والتفاعل بين المتغيرات المستقلة الثلاث وبذلك تتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبدالجليل (2000) التي أشارت الى وجود فروق في النمط الاتـوقراطي تعـزى لمتغير المؤهل العلمي ولعل الاتفاق بين الدراستين ناتج عن التوافق الفكـري بـين مجتمعي الدراسة الاردني والفلسطيني وهي تتعارض مع دراسـة احمـد. (1997) التي أشارت الى عدم وجود فروق في النمط الاوتوقراطي للاداريين في الجامعـات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويمكن تفسير هذا التناقض بين الدارسـتين بـاختلاف نوعية مجتمعي الدراسة فالاداريين في الجامعات يلاحظون انهم ليـسوا الوحيـدين الذين يحملون مؤهلات.

كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية فـي الـنمط الديمقراطي تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبـرة، المؤهـل العلمي،اوالتفاعـل بـين المتغيرات المستقلة، وهذه النتيجة تتفق مع التوجيهات الحديثة فـي وزارة التربيـة والتعليم والتي تهدف لتعزيز هذا النمط الاداري وتتفق هذه النتائج مع دراسة احمـد (1997) والتي اشارت لعدم وجود اثر في متغير النمط الديمقراطي تعزى لمتغيـر المؤهل العلمي وهذا التوافق يدل على وجود اتجاه مـشترك بـين وزارة التربيـة ووزارة التعليم العالي لترسيخ هذا النمط الاداري بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبدالجليل (2000) التي أشارت نتائجها الى وجـود فـروق فـي الـنمط الديمقراطي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولمتغير لجنس لصالح الاناث وقد يدل ذلك على ان المناهج الفلسطنية تركز في الدراسات العليا على تعزيز التوجه نحو النمط الديمقراطي. كما يدل ذلك على ان الالتزام بالانظمة عند الاناث اعلى مما هو عنـد الذكور مما يجعل المديرات الاناث يتوجهن اكثر من الذكور نحو النمط الديمقراطي.

وتوصلت الدراسة كذلك الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الترسلي تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي اوالتفاعل بين المتغيرات المستقلة. وهذا يتفق مع الادب النظري حول مظاهر هذا النمط الاداري والتي ترتبط بالجنس او الخبرة او المؤهل، وبذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة عبدالجليل(2000)

التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الترسلي تعـزى لمتغير الجنس ولكنها تختلف مع نفس الدراسة عبدالجليل(2000) التي أشارت الى وجود فروق في النمط الترسلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند التفاعل مع النمط الاداري ككل فقد اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في النمط الكلـي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح حملة مؤهل الدراسات العليا وهذه الفروق في النمط الكلي ناتجة اساسا عن الفروق في النمط الاوتوقراطي والتي تم مناقـشتها سابقا، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الـنمط الإداري ككـل تعـزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي والتفاعل بينهما.

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

ينص السؤال الخامس على ما يليهل هناك علاقة ارتباطية بين القيم الشخصية للمدير ونمطه الإداري ؟

بينت النتائج وجود ارتباط سلبي دال احصائيا بين النمط الاتوقراطي والقـيم النظرية، هذا الارتباط منطقي فالمدير الذي يستخدم الـنمط الاوتـوقراطي يمـضي معظم وقته اليومي في ادارة شؤون المدرسة فهو شخص ليس لديه ثقـة بـالاخرين وبالتالي يقوم هو بادارة جميع شؤون المدرسة، وهذا الامر لا يوفر له الوقت الكافي لمتابعة القيم النظرية وبالتالي هناك ارتباط سلبي فزيادة اعتماد المدير علـى الـنمط الاوتوقراطي ستشكل له الوقت المتاح لمتابعة القيم النظرية.

ايضا اظهرت النتائج وجود ارتبـاط ايجـابي دال احـصائيا بـين الـنمط الديموقراطي والقيم النظرية، فالمدير الديموقراطي يفوض جزء من صلاحياته الـى المرؤوسين ويسمح لهم بالمشاركة في العملية الإدارية مما يجعل لديه وقتا للأهتمـام بالقيم النظرية والاجتماعية والجمالية، وارتباط ايجابي بين النمط الديموقراطي والقيم الاجتماعية، وارتباط سلبي بين النمط الاتوقراطي والقيم الجمالية، وارتباط ايجـابي بين النمط الديموقراطي والقيم الجمالية وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عـواد (1995) التي اكدت على وجود علاقة دالا احصائيا بين القيم الثقافية (القيم النظرية) ونمط القيادة التشاورية (الديمقراطي).

2.5 التوصيات:

انطلاقاً من النتائج التي توصلت اليها الدراسة، ونظراً لاهمية القيم في حيـاة الفرد، ودورها الايجابي في العملية التربوية، واثرها المباشر في عمل مدير المدرسة من حيث ضبط سلوكه وتحديد اهدافه وموافقة واتخاذ لقراراته، تـرى الدراسـة ان التوصيات التالية، يمكن ان تكون ذات فائدة:

1- تنمية القيم الشخصية بالذات القيم الاقتصادية والسياسية والجمالية التي حصلت على درجات متدنية لدى مديري المدارس عن طريق وضع برامج تدريبية لهم التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المدراس

2- ضرورة التركيز على النمط الإداري الديمقراطي والعمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات والعمل على تلبية حاجـاتهم وتحقيـق رغباتهم،

3- إجراء المزيد من الدراسات حول القيم الشخصية والأنماط الإدارية لدى مديري المدارس على اختلاف مراحلها، (ثانوية، وأساسية)، في محافظات الأردن.

4- نظرا لاهمية القيم الشخصية، ولصعوبة التحكم فيها وظبطها وتعديلها وتوجيهها بشكل مباشر وذلك لارتباطها بشخصية الفـرد وتنـشئته الاجتماعيـة، فمـن الضروري أن تأخذ المؤسسات التعليمية دورها في محاولة التركيز على القـيم الايجابية للفرد وصقلها ومحاولة التاثير في القيم السلبية والتقليل من أثرها وذلك من خلال مناهجها وبرامجها التعليمية وسائل الاعلام ونشر التوعية والـدورات والتثقيف والحوافز باعتبار هذه المؤسسات أداة من أدوات التغيير الاجتماعي، على ان تساندها وتكمل رسالتها مؤسسات المجتمع الاخرى بتبني القيم الايجابية والقيام بممارسات تتفق مع هذه القيم لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

المراجع

أ. المراجع العربية:

القرأن الكريم

ابن منظور، لسان العرب، مجلد الثاني

أبو الهيجاء، عبد الرحمن (1995) **المبادئ الديمقراطية ومدى تطبيقها لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد من وجهة نظـر المعلمـين،** رسالة ماجستير غير منشورة، اربد، جامعة اليرموك.

احمد، آمال مازن (1997) **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال فـي بعض جامعات الأردن الحكومية،** رسالة ماجستير غير منشورة، اربد، جامعة اليرموك.

الاغبري، عبد الصمد (2000) **الإدارة المدرسية والبعـد التخطيطـي المعاصـر،** بيروت، دار النهضة العربية.

البستاني، المعلم بطرس (1977) **محيط المحيط، قاموس مطـول للغـة العربيـة،** بيروت، مكتبة لبنان.

البياع، محمد حسن (1984) **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسـة،** لندن، دار واسط.

التويجر، أنس (2003) **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فعالية المديرين في الوزارات الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الجبر، زينـب علـي (2002) الإدارة المدرسـية الحديثـة مـن منظـور علـم النظم،الكويت، مكتبة فلاح للنشر،.

حداد، ياسمين؛ سمارنة، منى (1999) التوجيهات الشخصية للمـديرين وعلاقتهـا بادراكات الهيئات التدريسية ومشاعارها ورضاها عن مناخ العمل المدرسـي، **مجلة الدرسات، سلسلة العلوم التربوية،** مجلد(6)العدد (1)

حسين، عقل (2000) **القيم السلوكية،** الرياض، مكتبة التربية العربي لدول الخليج.

حمادات، محمد (2003) **قيم العمل والتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين فـي المدارس**، عمان، دار حامد للنشر.

الحياري، احمد (1993) **اصول التربية في ضـوء المـدارس الفكريـة اسـلاميا وفلسفيا**، عمان، دار وائل للنشر

الخازندار، جمال الدين (1999) " تاثير القيم الثقافية على الكفاءة الادارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة: دراسة مقارنة "، **المجلة الادارية**، العدد (56).

خليفة، عبداللطيف محمد (1992) ارتقاء القيم. **دراسة نفسية**، عدد (160)، الكويت عالم المعرفة.

ذياب، فوزية (1966) **القيم والعادات الاجتماعية**، القاهرة: دار الكتاب العربي.

الرشايدة، نايل (2004) **الاطار القيمي المرجعي للمشرفيين التربويين في محافظات جنوب الاردن من وجهة نظرهم وجهة نظر مديري المدارس الثانوية**، رسلة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الزدجاني، أمينة (1999) **القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عُمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

زهران، حامد(1986) **علم النفس الاجتماعي**، القاهرة، عالم الكتب للنشر.

السعيدي، محمد (1998)، **النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية فـي سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم**، رسالة ماجستير غيـر منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.

سلمان، محمود (2005) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، دار وائـل للنشر.

السمالوطي ونبيل (1980) **التنظيم المدرسي والتحـديث التربـوي، دراسـة فـي اجتماعيات التربية الاسلامية**، جده، دار الشرق للنشر

السمالوطي، نبيل (1980) **دراسة في اجتماعيـات التربيـة الإسـلامية التنظـيم المدرسي والتحديث التربوي**، جده، دار الشروق.

السيد، فؤاد وأحمد، هناء (1996) **أساسيات السلوك الإداري**، القاهرة، مكتبة عـين شمس للنشر..

الشلالفة، شاكر عبد المنعم (1993) **العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط، واثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنويـة لـدى المعلمين وذلك في مدارس الثانوية التابعة لمديرين التربية والتعليم لعمـان الكبرى الأولى والثانية**، رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعـة الأردنيـة، عمان، الأردن.

الشيخ سالم، فؤاد وآخرون (1995) **المفاهيم الإدارية الحديثة،** عمان، مركز الكتب للنشر،.

صحيح مسلم،

الصرايرة، حسن يوسف (2005) **الأنماط القيادية والقيم الإداريـة الـسائدة لـدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

صلاح الدين، رسلان (1990) **القيم في الاسلام،** القاهرة، دار الثقافة للنشر

الصمادي، رند جميل (2001) **النسق القيمي لدى المرشدين التربويين في عمـان وعلاقتها بكفاءتهم في العمل**، رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعـة الأردنية، الأردن.

طافش، محمود (2004) **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، عمـان، دار الفرقان للنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1997) **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**، عمـان، دار وائل للنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1998) **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي وسـلوك الأفراد والجماعات في التنظيم**، عمان، دار وائل للطباعة.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1999) **النظم التربوية والقيم،** مؤتمر القيم والتربيـة في علم متغير، المجلد الثاني، جامعة اليرموك، اربد.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2001) **الإدارة التربوية والسلوك المنظمـي**، الطبعـة الثالثة، عمان، دار وائل للطباعة،.

عابدين، محمد عبد القادر (2001) **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان، دار الشروق.

عبد الجليل، فيصل (2000) **نمط القيادة وتفويض السلطة عند مـدراء المـدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المدرسـين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

عبد الستار، وداد (2006) **الإطار القيمي المرجعي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظـرهم**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1994) **تنمية القيادات الإداريـة بجهـاز الخدمـة المدنية بسلطنة عمان**، معهد الإدارة العامة للبحوث العامـة والاستـشارات، البحث السابع، عمان.

عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1990) **القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر**، مجلد رقم (42)، العدد (12)، معهد الادراة العامة، مسقط.

عبد الوهاب، احمد جاد (2000) **السلوك التنظيمي**، ط 1، المنصورة: دار الوفاء.

عبيدات، ذوقان (2000) **شبابنا اين نحن من العولمة**، سلـسلة التثقيـف، عمـان، وزارة الشباب والرياضة

عبيدات، سهيل (2004) **الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإداريـة وعلاقتهـا بفعالية إدارة الوقت**، اربد، عالم الكتب للنشر.

العجمي، محمد حسين (2007) **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، الإسـكندرية، دار الجامعة الحديثة للنشر.

العديلي، ناصر محمد (1995) **السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقـارن**، معهد الادارة العامة، الرياض.

العضايلة، علي (1996) قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بـين الأردن والسعودية، **مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية**، مجلد الثامن العدد (1) ص3 _ص23.

عطيوي، جودت، عزت (2000) **الإدارة المدرسية المعاصرة**، عمان، الدار العلمية الدولية.

العمري، عوض (2005) تكوين القيم الشخـصية وتنميتهـا لـدى طـلاب الكليـة العسكرية، **مجلة كلية الملك خالد**، العدد(82) ص2.

العوا، عادل (1987) **كتاب الفكر العربي الإسلامي. الأصول والمبـادئ**، تـونس: المنظمة العربية للثقافة والإعلام – إدارة البحوث التربوية.

عواد، عبد الكريم (1995) **أثر القيم الثقافية للأفـراد والمنظمـات علـى الـنمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجـستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عواملة، نايل (1993) منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، **مجلة الملك سعود**، مجلد 5، العلوم الإدارية، العدد (5)، ص 387.

عيسى، محمد رفيق (1984) **توضيح القيم أم تصحيح القيم**، الكويت: نـدوة علـم النفس التربوي – مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.

فليه، فاروق و عبد المجيد، السيد (2005) **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان، دار الميسر للنشر والتوزيع.

فهمي، محمود، (1993)، **الإدارة المدرسية**، عمان، دار وائل للنشر.

القريوتي، محمد قاسم (1989) **السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، عمان.

الكردي، محمد، آل ناجي، محمد (1996) دراسة وتحليل نظـم القـيم الشخـصية للمديرين السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، **مجلة الإدارة العامة**، العدد الأول ومجلد (36) ص-1ص42.

الكساسبة، محمد مقضي (1996) " **العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية** "، رسالة ماجستير عن المنشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

الكندري، لطيفة حسين (د.ت) **الأصول الإدارية**.

الكبيسي، عامر(1986) القيم المؤسيسة في الوطن العربي كمدخل للتنمية العربيـة، **المجلة العربية للادارة**، مجلد (10)، عدد(3) ص3.

المحادين، حسين (2000) **قيم العمل عند الشباب الأردني**، عمان، المكتبة الوطنيـة للنشر.

المحادين، حسين (2002) **قيم العمل، دراسة سوسيولوجية في المجتمع الأردنـي**، عمان، دار بولاق للنشر.

محمد، أحمد الخباط (2001) **المبادئ والقيم في التربية الاسلامية**، مكة المكرمـة، مركز البحوث التربوية والنفسية.

مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد (1984) **الميسر في علم الـنفس الاجتمـاعي**، ط2، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

المصلح، إسماعيل (1993) مدارس الفكر الإداري وانعكاساته التربوية، **مجلة كلية التربية**، مجلد رقم(10)، العدد (10).

مطاوع، إبراهيم عصمت (2003) **الإدارة التربوية فـي الـوطن العربـي، أوراق عربية وعالمية**، القاهرة، دار الفكر للطباعة،.

المعايطة، خليل عبد الرحمن (2000) **علم النفس الاجتماعي**، عمـان: دار الفكـر للطباعة والنشر.

المعايطة، عبد العزيز (2006) **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، عمان، دار الحامد للنشر.

معمريه، بشير (2001) التغير في ارتقاء القيم لدى مجموعات عمرية مختلفة مـن الجنسين، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد (15).

الموسوي، هداية (2002) المرأة والادارة، **مجلة المرأة**، العدد (74) ص65.

نشأت، شرف الدين (2000) النمط القيادي السائد في مدارس التعليم وعلاقته بالتزام التنظيمي، **مجلة التربية**، العدد (93) ص1-43.

النوري، قيس (1981) **الحضارة والشخصية**، الجمهورية العراقية، وزارة التعلـيم العالي والبحث العلمي.

الهاشمي، عبد الحميد محمد (1984) **المرشد في علم النفس الاجتماعي**، جدة: دار الشرق.

وحيد، أحمد (2001) **علم النفس الاجتماعي**، بغداد، دار المسيرة للنشر.

ب- المراجع الأجنبية:

Beard, Massey, Dorothy Merle. (1982). **A Comparison of the Stated Values of Solicited Principals of Evangelica Christian and Public Elementary School in Texas**, Dissertation Abstracts International.Vol 50, No 10.

Bista, min bahadar (1994) Determinants and Effects of the Stracturah, Human Source, Political, and Symbolic Leadership Styles of school principals, Dissertation Abstracts International. Vol. 56. No,3. p769.

Blake, R. R & Mouton, J.(1969),**The Managerial Grid. Houston, txt**, Gulf Publishing.PP.1177-2288.

Carl, B.R.PH.D.,(2004) **Michgan Educational Policy and Values**: Instrumental Values and the Formation of Charter School Perlstadt, Harry AAT3158924.

Davis. K. (1981). **Haman, Behavior at Work Organizational Behavioe**. Mcgrow. Hill. inc.

Fiedler, F, E (1976). **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York Mcgraw – Hill Book.

Halpin, anderw.w. (1966**) Theory and Research in Admhnistraion**. New York: The Macmillan Company

Howard. Ann.(1983) **Motivation and values Among Japanese an American Manager Personl Psychology**-Dissertation Abstracts in ternational Vol. 36(4)Win.

Hughes. S. L(1996) **Leadership Behaviors of South Carolina Maleand Females Secondary Principals as Perceived by Tgeir Teachrs,** Deissertation abstracts A56111, 6606305.

Jordan. J.(1996) Leadership Stgles: which one is right forouy? **Comping Magazine**. Vol. 68 (4).PP 19-21.

Lomanco, 1966, "**Recognising the Relation Between Leadership Patterns at Geoegia state in the USA and some Drmographic Variables**, Dissertation Abstracts International.

Londis. J. F.(1990): **Acomparison of Leadership Styles OF Alabama secondary School PrinciPals With Leadership Styles Of Principals in the 1974 Exemplary Secondary Schools of United States** Dissertation A bstract. A50/8.

Marialisa,Torres. (1994). **The Effect of Values, Concept and Beliefs in the Interpersonal Action Public School Principles**, Dissertation Abstrac International, Vol. 55 n.6 pl447a.

Marshall, Catharine. (1992) School Administrators Valups a Focus on Atypical, Educational, **Administration Quarterly** Vol. 28, No.3 Augus.

McEvoy. J. Ed (2004) **Person Organization Values Congruenence and the Work Commitment of High. School Principals** [P.138], Bloch, Deborah AA 3156113, Available on: Proquse. umi. Com, 30/10/2007.

Nicolas, Pang.Keung Sun (2001) **What We Know and How We Know it a Preliminary Study of Mangeial Practices of High Schools**, School Administration, Shanghai.

Shimon, Dolan.L.(2002). "Managin by Value: Cultural Redesigh Forstategic Organizational Change at the Down of the Twenty First Century "**Journal of Management Development**. Vol. 21, No. 2. Spaimmcb. up limited PP.101-117.

Sopachitwattana, paisith.(2000).**An Examination of the Effects of Participative Management and Cultural Vaulues on Organizational Commitment for American and the Mangers**.Nova Southeastern University(1141) Degree DBA Dat 1999PP:134.

الملحق (أ)

أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد........................ المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تنوي الباحثة القيام بدراسة ميدانية بعنوان " القيم الشخصية وعلاقته بـ النمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ". وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ونظرا لما تتمتعوا به من خبرة وكفاءة ومعرفة علمية فقد تم اختياركم للاشتراك في تحكيم فقرات استبانه الدراسة حيث أعدة أداتين الباحثة لتحقيق هدف الدراسة.

الأداة الأولى: لوصف القيم الشخصية وقد اعتمد ذلك على النموذج (البورت وفرنون ولندزي).

الأداة الثانية: لمعرفة الأنماط الإدارية السائدة وقد اعتمد في ذلك على نموذج (هالبن).

راجيا ثبات رأيكم فيما يلي:

1- مدى ملائمة الفقرات بكل مجال.

2- الصياغة اللغوية بكل فقرة من الفقرات الاستبانه.

3- التعديل الذي ترونه مناسبا.

آملا تعاونكم حيث ستؤخذ اقتراحاتكم وأفكاركم بجدية لم سيكون لها الأثر في إثراء الدراسة.

" الباحثة "

نجلاء القرالة

القسم الأول : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع للقيم الشخصية

الصياغة اللغوية	مجال الانتماء		
الفقرات	**واضحة**	**غير واضح**	
هل تعتقد أن الحكومة الرشيدة ينبغي أن تهدف أساسا إلى: أ - زيادة المساعدات للفقراء والمرضى والمسنين ؟ ب - تنمية الصناعة والتجارة ؟ ج – إدخال أسمى المبادئ الأخلاقية والمثالية في نظامها السياسي؟ د - إقامة نظم من الاحترام والمكانة بين الأمم ؟			
هل تفضل للرجل الذي يعمل طوال الأسبوع أن يقضي يوم الجمعة في : أ - محاولة تثقيف نفسه بقراءة كتب جادة ؟ ب- محاولة التغلب في مباريات رياضية؟ ج- الاستماع إلى الموسيقى ؟ د- حضور الصلاة في مسجد كبير ؟			
إذا كان في قدرتك التأثير في السياسة التعليمية للمدارس وان توجهها , فهل ستحاول : أ – العمل على تقدم الدراسات في مجلات الموسيقى والفنون الجميلة ؟ ب – حفز الاهتمام بدراسة المشكلات الاجتماعية ؟ ج – تزويد المعامل بإمكانيات إضافية من الأجهزة والأدوات وغيرها ؟ د – زيادة القيمة العملية للمناهج الدراسية؟			
هل تفضل أن يكون صديقك (من نفس جنسك) : أ - كفؤا مجتهداً , له عقلية عملية تطبيقية ؟ ب- مهتماً اهتماماً كبيراً بشئون الحياة ككل ؟ ج - له صفات القيادة والتنظيم ؟ د - له إحساس رقيق وروح الفنان؟			
إذا كنت تعيش في مدينة صغيرة , ولديك من الدخل أكثر مما تحتاج , فهل تفضل أن : أ – تستخدمه استخداماً مثمراً للمساعدة في التنمية التجارية والصناعية ؟ ب –تسهم في تقديم نشاطات الجماعات الدينية في المدينة؟ ج – تمنحه لتنمية البحوث العلمية في المدينة التي تعيش فيها؟ د – أن تمنحه للهيئات المشتغلة برعاية الأسرة ؟			
عندما تذهب إلى المسرح , فهل تستمع عادة أكثر بـ : أ – المسرحيات التي تتناول حياة مشاهير الرجال ؟			

	ب – البالية أو ما يماثل ذلك من أداء تخيلي ؟ ج – مسرحيات تدور حول المحبة وما يعانيه بنو البشر ؟ د – مسرحيات هادفة لعلاج مشكلات معينة بالنسبة لوجهة نظر معينة ؟			
	بافتراض أن لديك المواهب المناسبة, وان دخل المهن التالية متساوية , فهل تفضل أن تكون : أ – متخصصا في الرياضيات (الجبر , الهندسة , الخ..)؟ ب – مدير أعمال ؟ ج – من رجال الدين ؟ د – من رجال السياسة ؟			
	إذا كان لديك المال ووقت الفراغ الكافيين , فهل تفضل أن: أ – تجمع مجموعات من اللوحات والتماثيل الرائعة ؟ ب – تؤسس مركزاً لرعاية العجزة؟ ج – تجاهد للحصول على مقعد في مجلس الأمة ؟ د – تؤسس لنفسك مشروعاً تجارياً أو مالياً ؟			
	عندما تناقش مع أصدقائك المخلصين من نفس جنسك ,فهل تكون أكثر اهتماما عندما تتحدث عن : أ – معنى الحياة ؟ ب- التقدم العلمي ؟ ج – الآداب ؟ د – التطور السياسي وإصلاح المجتمع؟			
	أي مما يأتي تفضل أن تفعله في أثناء عطلتك الصيفية القادمة (إذا سمحت لك ظروفك وقدراتك بذلك): أ – أن تكتب وتنشر مقالاً جديداً عن علم الحياة (البيولوجيا)؟ ب – أن تقضي وقتك في مكان منعزل حيث يمكن الاستمتاع بالمناظر الخلابة؟ ج – الاشتراك في دورات من المباريات الرياضية ؟ د – التزود بالخبرة في بعض الأعمال التجارية ؟			
	هل المكتشفات العظيمة ومغامرات المكتشفين أمثال كولومبس وماجلان وغيرهما تبدو لك هامة لأنها : أ – تمثل تغلب الإنسان على قوى الطبيعة ؟ ب – أضافت الجديد إلى معلوماتنا الجغرافية ؟ ج – ربطت المصالح والمشاعر الإنسانية خلال العالم اجمع؟ د – أسهم كل منها بصورة بسيطة متواضعة نحو فهم أعضم لهذا الكون ؟			
	هل ينبغي أن يجعل المرء أخلاقه وينمي إخلاصه وولاءه , وفقا لمبادئ: أ – عقيدة المرء الدينية ؟ ب – المثاليات الجمالية ؟ ج – التنظيمات المهنية (للمهنة التي يتخذها المرء) . د – المثالية القائمة على الإحسان ؟			

	إلى أي درجة يهمك الأشخاص المشهورون التالية أسمائهم: أ – فلورنس نيتنجيل (رائدة التمريض) ب – نابليون ج- هنري ورد د – جاليليو			
	عند اختيارك لزوجتك (هذا السؤال للذكور) * فهل تفضل أن تكون زوجتك: أ – قادرة على أن تحتل مكانه اجتماعية , وأن تحوز إعجاب الغير؟ ب – ترغب في مساعدة الآخرين ؟ ج – تتمتع أساسا بقيم روحية في اتجاهاتهم نحو العالم ؟ د – موهوبة فنياً ؟ وبالنسبة للإناث فالسؤال هو : * هل تفضلين زوجا يكون : أ – ناجحا في مهنته , يحوز إعجاب اللاخرين ؟ ب – راغبا في مساعدة الناس ؟ ج – متصفا أساسا بقيم روحيه في اتجاهاته نحو العالم ؟ د – موهوباً فنياً ؟			

الملحق (ب)

اداة الدارسة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير / أختي المديرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

قامت الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان: " القيم الشخـصية وعلاقتهـا بـالنمط الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم " وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في قسم الأصول والإدارة التربوية وبهدف جمع المعلومات نضع بين يديك أداة الدراسة والتي تتضمن ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية.

الجزء الثاني: وصف القيم الشخصية.

الجزء الثالث: وصف الأنماط الإدارية.

علماً بأن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم المسبق مع بالغ التقدير

الباحثـة: نجـلاء القرالة

جامعة مؤتة

الجزء الاول:

ضع إشارة (x) في الفراغ المناسب:

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
الخبـــرة فـــي الإدارة المدرسية	اقل 10 سنوات	10سنوات فاكثر
المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا

تعـليمـــات

لكل سؤال من الأسئلة الآتية أربعة إجابات والمطلوب منك أن ترتب هـذه الإجابـات تبعـا لتفضيلك الشخصي لكل منها وذلك بأن تكتب درجة لكل إجابة في المربع المناسب الموجود إلى اليسار وهذه الدرجات هي (4 , 3 ,2 ,1) وتوزع كالآتي :

[4] درجات للإجابة التي تفضلها على غيرها

[3] درجات للإجابة التي تتلوها في التفضيل ثم

[2] درجات للإجابة الثالثة في التفضيل

[1] درجات للإجابة الأخيرة في التفضيل

** مثال :

إذا كان أمامك سؤال وإجابته فضع :

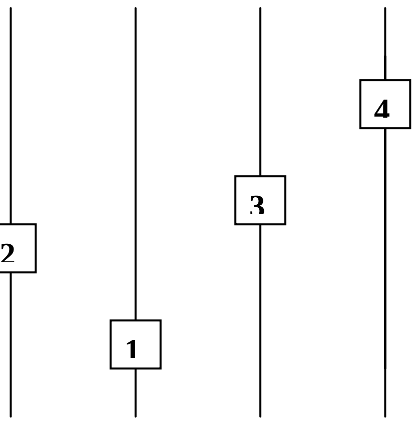
4 في المربع المقابل للإجابة التي تفضلها أكثر من غيرها

3 في المربع المقابل للإجابة التي تتلوها في التفضيل

2 في المربع المقابل للإجابة الثالثة في التفضيل

1 في المربع المقابل للإجابة الأخيرة في التفضيل

(كما في الشكل الموجود إلى اليسار)



- قدر الإجابة تبعا لوجهة نظرك الخاصة في التفضيل ولا تجتهد خارج إطار الإجابـات المقترحة
- رتب الإجابات الأربعة حسب تفضيلك لها
- تثبت من أنك لا تعطي للإجابات سوى الدرجات الآتية :

1, 2 , 3 , 4

* لا تترك أي سؤال دون أن تجيب عنه

1.هل تعتقد ان الحكومة الصالحة ينبغي ان تهدف اساسا الى؟

أ - تقديم المساعدات للفقراء والمرضى والمسنين ؟

ب - تطوير الصناعة والتجارة ؟

ج - إدخال أسمى المبادئ الأخلاقية والمثالية في سياستها وتصرفها الدولي.

د - إقامة نظم من الاحترام والمكانة بين الأمم ؟

2. ما هي أفضل طريقة في رأيك لقضاء العطلة الأسبوعية بالنسبة لشخص يعمل طيلة الأسبوع في الأعمال الحرة هل يقضيها في:

أ - محاولة تثقيف نفسه بقراءة كتب حديثة ؟

ب- محاولة السياحة والألعاب الرياضية ؟

ج- حضور حفلات موسيقية ؟

د- حضور أنشطة دينية ؟

3. إذا كان في وسعك أن تؤثر في السياسة التربوية للمدارس الثانوية في منطقة تعليمية ما فهل تحاول:

أ – أن تشجع دراسة الموسيقه والفنون الجميلة ؟

ب – أن تشجع دراسة المشكلات الاجتماعية ؟

ج – تزويد المعامل بإمكانيات إضافية من الأجهزة والأدوات وغيرها ؟

د – زيادة القيمة العملية للمناهج الدراسية ؟

4. تفضل الصديق:

أ - كفؤا مجتهداً، له عقلية عملية تطبيقية ؟

ب- الذي يفكر بالكون والحياة والإنسان ؟

ج - له صفات القيادة والتنظيم ؟

د - له إحساس رقيق وروح الفنان ؟

5. إذا كنت تعيش في مدينة صغيرة، ولديك من الدخل أكثر مما تحتاج، فهل تفضل أن:

أ – تستخدمه استخداماً مثمراً للمساعدة في التنمية التجارية والصناعية ؟ ☐

ب –تسهم في تقديم نشاطات الجماعات الدينية في المدينة ؟ ☐

ج – أن تقدمها للهيئات العلمية لصرفها على البحث العلمي ؟ ☐

د – أن تمنحه للهيئات المشتغلة برعاية الأسرة ؟ ☐

6. لدى مشاهدتك لمسرحية على شاشة التلفاز تستمتع بـ :

أ – المسرحيات التي تدرس حياة العظماء ؟ ☐

ب – المسرحيات الخالية والراقصة ؟ ☐

ج – مسرحيات التي تعالج القضايا الانسانية ؟ ☐

د – مسرحيات هادفة لعلاج مشكلات معينة بالنسبة لوجهة نظر معينة ؟ ☐

7. مع افتراض انك رجل يملك حرية الاختيار وان الراتب من المهن التالية هو نفسه فهل تفضل أن تكون:

أ – عالماً في الرياضيات (الجبر، الهندسة، الخ..) ؟ ☐

ب – مدير أعمال ؟ ☐

ج – من رجال الدين ؟ ☐

د – من رجال السياسة ؟ ☐

8. إذا كان لديك المال ووقت الفراغ الكافيين، فهل تفضل أن:

أ – إن تقتني مجموعة من التماثيل واللوحات ؟ ☐

ب – تؤسس مركزاً لرعاية العجزة ؟ ☐

ج – تجاهد للحصول على مقعد في مجلس الأمة ؟ ☐

د – تؤسس لنفسك مشروعاً تجارياً أو مالياً ؟ ☐

9. إذا كنت في مجتمع يضم أصدقاء لك من نفس الجنس

فما هو الموضوع الذي تفضل التحدث فيه:

أ – الأمور الدينية وخدمة المجتمع ؟

ب- التطور العلمي والتفجير المعرفي ؟

ج – الآداب ؟

د – التطور السياسي وإصلاح المجتمع ؟

10. أي مما يأتي تفضل أن تفعله في أثناء عطلتك الصيفية القادمة (إذا سمحت لك ظروفك وقدراتك بذلك):

أ – أن تكتب بحثاً علمياً في مجال اهتمامك ؟

ب – أن تقضي وقتك في مكان حيث يمكن الاستمتاع بالمناظر الخلابة ؟

ج – أن تشترك في الأنشطة الرياضية ؟

د – التزود بالخبرة في بعض الأعمال التجارية ؟

11. هل المكتشفات العظيمة ومغامرات المكتشفين أمثال كولومبس وماجلان وغيرهما تبدو لك هامة لأنها:

أ – تمثل انتصار الإنسان على قوى الطبيعة ؟

ب – أضافت الجديد إلى معلوماتنا الجغرافية ؟

ج – لأنها توثق الروابط بين الشعوب في جميع أنحاء العالم.

د – لانها تساهم في فهم الكون فهما عميقا ؟

12. هل ينبغي أن يجعل المرء أخلاقه وينمي إخلاصه وولاءه، وفقا لمبادئ:

أ – عقيدة المرء الدينية ؟

ب – المثاليات الجمالية ؟

ج – التنظيمات المهنية (للمهنة التي يتخذها المرء)

د – المثالية القائمة على الإحسان ؟

13. إلى أي درجة يهمك الأشخاص المشهورون التالية

أسمائهم:
أ – فلورنس نيتنجيل (رائدة التمريض)
ب – نابليون
ج- هنري ورد
د – جاليليو
14. عند اختيارك لزوجتك (هذا السؤال للذكور) فهل تفضل أن تكون زوجتك:
أ – قادرة على أن تحتل مكانه اجتماعية، وأن تحوز إعجاب الغير ؟
ب – ترغب في مساعدة الآخرين ؟
ج – تتمتع أساسا بقيم روحية في اتجاهاتهم نحو العالم ؟
د – موهوبة فنياً ؟
وبالنسبة للإناث فالسؤال هو:
هل تفضلين زوجا يكون:
أ – ناجحا في مهنته، يحوز إعجاب اللاخرين ؟
ب – راغبا في مساعدة الناس ؟
ج – متصفا أساسا بقيم روحيه في اتجاهاته نحو العالم ؟
د – موهوباً فنياً ؟

مجال النمط الإداري

أخي المدير / أختي المديرة:

ارجوا التكرم بتعبئة فقرات الأداء وذلك بوضع إشارة (×) على البديل الـذي يعبر عن درجة موافقتك لهذه الفقرة، حيث يتم ترتيب الإجابات في خمسة خانات هي تنطبق دائما، غالبا، أحياناً، نادراً، أبداً.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبدا
النمط الأوتوقراطي						
1	أحرص على أن يسير العمل روتينياً وفق الأنظمة والتعليمات.					
2	أرفض التنوع في طـرق وأسـاليب التعلم.					
3	أعلن عن التغيير ثم اعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب.					
4	آخـذ بعـين الاعتبـار اقتراحـات المعلمين، علـى أن أوجـه التغييـر بنفسي.					
5	أستعمل التقرير الـسنوي كوسـيلة للتهديد والتخويف في تعاملـه مـع المعلمين.					
6	أتحدث بطريقة غير قابلة للمناقشة.					
7	أحدد توقيتاً معيناً لانجاز العمل.					
8	أرفض توضيح ما أقـوم بـه مـن أعمال.					

9	أتصرف دون استشارة أسرة المدرسة.					
10	أحدد للمعلمين مسبقاً نوع العمل وطريقة تنفيذها.					
12	لا أفوض صلاحياتي للمعلمين.					
13	احتكر الأدوار القيادية دون مشاركة أفراد أسرة المدرسة.					
14	ابدي اقتراحاتي وانفذها.					
الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبدا
النمط الديمقراطي						
15	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.					
16	أتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم.					
17	أتعامل مع الأنظمة والتعليمات بمرونة.					
18	أوضح استعدادي للمناقشة ولكن لا أفرض نفسي على المعلمين.					
19	أشترك مع المعلمين في حل المشكلات.					
20	أعمل كل ما استطيع لأجل المعلمين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.					
21	أفوض جزءاً من صلاحياتي للمعلمين.					
22	أتعامل مع المعلمين كزملاء عمل.					

23	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين ومؤهلاتهم وتخصصاتهم عند توزيع المسؤوليات.					
24	أتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الـ رأي والمشورة الهادفة.					
25	أعمل على تعزيز المعلمـ ـين ورفـ ـع روحهم المعنوية.					
26	أشرك جميع المعلمين فـ ـي تطـ ـوير المنهج الدراسي.					
27	أعمل كقائد حقيقي للمعلمين والعاملين في المدرسة.					
28	أعمل علـ ـى الارتقـ ـاءالنمو المهنـ ـي للمعلمين.					
29	أسمح لأفراد أسرة المدرسة بـ ـادوار قيادية.					
30	أشجع استخدام أسلوب العمل الرسمي في العمل.					
الرقم	الفقرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبدا
النمط الترسلي						
31	أتعمد ألا أتدخل في شؤون المعلمين.					
32	ادع المعلمــ ـين يحلــ ـون مــ ـشاكلهم					

	بأنفسهم.					
33	ادع المعلمين يشاركون فـي تحديـد الأدوار والمسؤوليات دون توجيه.					
34	أشرك المعلمين في تطوير إجراءات التغيير وادع لهـم الحريـة عمليـة التنفيذ.					
35	اتصرف دون استشارة اعضاء الهيئة التدريسية.					
36	لا اكتـــرث بمـــشاكل المعلمـــين واحتياجاتهم.					
37	اسمح للمعلمين بالخروج من المدرسة أثناء العمل.					
38	أتردد في اتخاذ القرارات.					

ملحق (ج)

اسماء المحكمين

أسماء المحكمين

اسم المحكم	الرتبة العلمية	الكلية	مكان العمل
د. محمد أمين القضاة	استاذ مساعد	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. منيرة الشرمان	استاذ مساعد	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. ماجد الخطيب	استاذ مشارك	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. رافع الزغول	استاذ دكتور	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. محمد السفاسفة	استاذ مشارك	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. ساري السواقدة	استاذ مشارك	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. عبدالله عبابنة	استاذ مساعد	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. عماد الزغول	استاذ مشارك	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. علي الزعبي	استاذ مشارك	كلية العلوم التربوية	جامعة مؤتة
د. طالب ابو ناصر	استاذ مساعد	كلية الخوارزمي	الجامعة العربية المفتوحة
د. ضيف الله المناصير	استاذ مساعد	كلية الخوارزمي	الجامعة العربية المفتوحة
د. هاني الطويل	استاذ مشارك	كلية العلوم التربوية	الجامعة الأردنية
د. أنمار الكيلاني	استاذ مساعد	كلية العلوم التربوية	الجامعة الأردنية

الاسم : نجلاء عدنان القرالة

الكلية : العلوم التربوية

التخصص : أدارة تربوية

العنوان البريدي : الكرك _ المزار الجنوبي _ مؤتة

هاتف : 0785102989